



**HAL**  
open science

# **Agroalimentaire, la Responsabilité Sociétale des entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur ?**

Zam-Zam Abdirahman, Loïc Sauvée

## ► **To cite this version:**

Zam-Zam Abdirahman, Loïc Sauvée. Agroalimentaire, la Responsabilité Sociétale des entreprises, levier d'une dynamique créatrice de valeur ?. Le Demeter 2014, 2013. <hal-04275836>

**HAL Id: hal-04275836**

**<https://normandie-univ.hal.science/hal-04275836v1>**

Submitted on 9 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

## **Agroalimentaire. La Responsabilité Sociétale des Entreprises, levier d'une dynamique de création de valeur ?**

In : Le Demeter 2014, pp 23-72

Disponible en ligne : [Publications | Club Demeter](#)

### **Plan d'ensemble**

#### **Introduction**

#### **Partie 1 Pour mieux comprendre la RSE**

- ✓ Un point historique : origine de la notion
- ✓ La place de l'entreprise et du manager dans la société : des conceptions différentes aux USA et en Europe
- ✓ La multiplicité des définitions de la RSE
- ✓ Deux perspectives d'instrumentation de la RSE à identifier : les pratiques de reporting et les pratiques effectives d'actions socialement responsables

#### **Partie 2 La RSE en agroalimentaire : contexte, enjeux, initiatives globales de l'environnement institutionnel et professionnel**

- ✓ La RSE et le contexte agroalimentaire
- ✓ Le contexte institutionnel : le Livre Vert 2001, textes CE 2006 et 2011, le Grenelle de l'Environnement 1 et 2, la NRE, la conférence environnementale de septembre 2012
- ✓ L'engagement sectoriel agroalimentaire en faveur du développement durable de FoodDrink Europe
- ✓ L'initiative Global Compact de l'ONU (United Nations Global Compact)
- ✓ La Global Reporting Initiative et son adaptation à l'agroalimentaire
- ✓ La voie normalisatrice : l'ISO 26000 et son adaptation à l'agroalimentaire

#### **Partie 3 Etude de cas de démarches de RSE dans les filières agricoles et agroalimentaires**

- ✓ Les multiples antécédents de démarches de responsabilité dans les filières agricoles et agroalimentaires
- ✓ Mise en application de la GRI en agroalimentaire : bilan, exemples
- ✓ La démarche Destination Développement Durable (3D) en Aquitaine et exemples de PME agroalimentaires 3D engagées en RSE
- ✓ La table ronde européenne sur la production et la consommation alimentaires durables (FOOD SCP R-T)
- ✓ L'initiative française d'étiquetage environnemental en agroalimentaire ANIA ADEME
- ✓ De multiples démarches d'entreprises individuelles : exemples d'une PME agroalimentaire (Biscuiterie de l'Abbaye) et d'un groupe agroalimentaire (Danone).

#### **Partie 4 La RSE agroalimentaire vue comme une stratégie de différenciation : une approche analytique**

- ✓ Comprendre la diversité des comportements des entreprises en matière de RSE (éviter, réactivité, proactivité)
- ✓ Quelles interprétations théoriques des stratégies RSE ? Une vision libérale ; Une vision « qualité RSE »
- ✓ Stratégies de différenciation par la RSE : proposition d'un cadre analytique par l'intermédiaire de 3 critères discriminants (degré de standardisation des pratiques/degré de coopération/types d'instrumentation RSE retenues)
- ✓ Panorama des stratégies RSE à partir du cadre analytique et tableau synthétique

#### **Conclusion**

#### **Références bibliographiques**

#### **Webographie**

#### **Liste des sigles et abréviations**

#### **Annexe**

## Introduction

Les entreprises des filières agricoles et agroalimentaires sont particulièrement concernées par les démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ci après RSE), du fait de leurs incidences fortes sur les environnements naturels, sociaux et économiques, en bref, de leur rôle en tant qu'acteurs majeurs du développement durable. La complexité des questions soulevées par la RSE et la multiplicité des démarches possibles nécessitent d'avoir une vision à la fois historique et contextualisée du sujet. L'objectif de cet article est de proposer une lecture de la RSE dans ces filières permettant de mieux comprendre la diversité des démarches de responsabilité, en insistant sur leurs enjeux stratégiques et organisationnels dans un environnement concurrentiel. Néanmoins la thématique de la RSE est d'une redoutable complexité, du fait de la multiplication des initiatives à divers niveaux, du sens non stabilisé de la notion, de son contenu sociopolitique sujet à de multiples interprétations orientées en fonction d'intérêts propres. Aussi nous aborderons la thématique de la RSE à travers quatre parties successives :

- une première partie pour mieux comprendre la notion (indépendamment des aspects sectoriels agricoles et agroalimentaire),
- une seconde partie en replaçant la notion dans l'histoire récente des environnements agricoles et agroalimentaires français et européen, tant sur le plan institutionnel que professionnel,
- une troisième partie centrée sur quelques initiatives majeures –sectorielles, collectives, individuelles- de RSE dans les filières agroalimentaires,
- et enfin une quatrième partie, analytique, de mise en perspective des stratégies RSE agroalimentaire.

Dans une première partie nous replaçons la RSE dans son contexte historique et culturel. Pour mieux comprendre la RSE, une approche progressive, et partant des conceptions différentes, il est indispensable de préciser les distinctions qui sont faites sur le rôle et la place du manager et de l'entreprise dans la société, sur le rôle du marché, sur la délimitation des parties prenantes, sur les différents modes d'instrumentation possibles de la RSE etc. L'objectif de cette partie est de mieux saisir de quoi on parle quand on aborde la notion de RSE.

Dans une seconde partie l'article inscrit la thématique de la RSE des filières agricoles et agroalimentaires dans une perspective historique élargie aux démarches de responsabilités au sens large dont ces secteurs sont les témoins depuis longtemps. Les environnements institutionnels, français et européen, ont largement investi, depuis une dizaine d'années, le thème de la responsabilité sociétale. Dans le même temps, l'environnement institutionnel s'est également approprié le thème. Au niveau agricole tout d'abord, les démarches de RSE telles qu'elles émergent aujourd'hui sont en effet largement les héritières d'initiatives dans les domaines de l'agriculture biologique, de l'agriculture durable, du commerce équitable, du développement local etc. Ainsi la RSE se situe au moins en partie dans la continuité stratégique d'acteurs engagés en faveur de leur environnement externe, et soucieux d'identifier les impacts négatifs et positifs de leurs actions sur cet environnement. Au niveau agroalimentaire, des initiatives sectorielles majeures françaises et européennes se sont fait jour, relayées ou non par la normalisation.

Dans une troisième partie l'article analyse les enjeux de la RSE à partir de l'identification d'initiatives concrètes, notamment depuis la période ouverte par la création de la norme ISO 26000, qui aura joué comme un important catalyseur pour toutes les pratiques de RSE. Cette norme ISO, parue en novembre 2010, a été adaptée au secteur agroalimentaire l'année suivante. Nous verrons que sa création et son adaptation rapide constituent un tournant majeur pour la RSE dans les filières agricoles et agroalimentaires car la norme a permis d'intégrer dans une approche officielle et reconnue internationalement toutes les facettes de la démarche. Néanmoins l'approche normative n'épuise pas pour autant la complexité et la diversité des initiatives. En effet la RSE s'inscrit dans une multiplicité de possibilités reflétant des orientations stratégiques différentes, des ambitions contrastées par rapport aux trois piliers constitutifs de la RSE mais aussi des situations objectives distinctes dans les filières concernées (entreprises du secteur agricole, de l'industrie de transformation, degrés d'organisation variables des acteurs, spécificités sectorielles etc.).

Au final en partie 4, nous proposons une approche de la RSE en agroalimentaire qui se veut à la fois contextuelle, historique et stratégique :

- contextuelle car fortement marquée par les spécificités du fait technique agricole et agroalimentaire, par les contextes institutionnels et professionnels forts aux niveaux français et européen

-historique : quoique d'histoire récente (en gros depuis les années 50 aux USA) le concept de RSE ainsi que ses pratiques ont fortement évolué, sous l'impulsion des entreprises, des démarches collectives, de l'influence grandissante des parties prenantes. De plus les pratiques s'accroissent depuis 2 ou 3 ans, avec un foisonnement d'initiatives en émergence

-stratégique : c'est un fait patent et souvent sous-estimé, la lecture de la RSE ne saurait être trop naïve, car il s'agit bien, et avant tout, d'une démarche stratégique de légitimation, de différenciation, voire de conquête de marchés, que ce soit aux niveaux individuel, collectif, sectoriel.

Cette lecture ne peut donc être selon nous que subjective et elle suppose une prise de recul par rapport aux comportements réels (ou feints) et aux pratiques «responsables»<sup>1</sup> effectives, communiquées ou non. Aussi nous proposerons dans cette partie notre propre cadre de lecture et son application.

Des encadrés et une annexe technique apportent des illustrations et des éléments complémentaires : historique de la création de la norme ISO 26000 ; textes jalons sur la RSE au niveau international, européen, français; exemples de démarches collectives et individuelles de RSE en agroalimentaire; références bibliographiques et liste des sigles et abréviations.

---

<sup>1</sup> Avec bien sûr la question centrale des comportements de *greenwashing* (ou écoblanchiment) et de *bluwashing* (pour les relations de travail), en référence à des comportements opportunistes, annoncés comme plus vertueux pour l'environnement et le travail (cf. Bazillier et Vauday, 2009).

## PARTIE 1

### POUR MIEUX COMPRENDRE LA RSE

- ✓ *Un point historique : origine de la notion*
- ✓ *La place de l'entreprise et du manager dans la société : des conceptions différentes entre les USA et l'Europe*
- ✓ *La multiplicité des définitions de la RSE*
- ✓ *Deux perspectives d'instrumentation de la RSE à identifier: les pratiques de reporting et les pratiques effectives d'actions socialement responsables*

### POUR MIEUX COMPRENDRE LA RSE

#### ***Un point historique : origine de la notion***

L'ère moderne de la RSE remonte aux années 1950 avec l'ouvrage de Howard R. Bowen, paru en 1953, «*Social Responsibilities of the Businessman*». Les années 60 voient le terme de RSE (traduction de l'anglais *Corporate Social Responsibilities*, voir note 1 page X) se développer de manière fulgurante à la faveur de l'essor de la réflexion de la place du manager dans la société américaine. La notion de RSE tend à se cristalliser autour de l'idée d'une obligation morale du chef d'entreprise vis-à-vis de son environnement, comme le souligne K. Davis et R. Blostrom dans leur manuel de 1966 sur *Le monde des affaires et son environnement* : «La responsabilité sociale se réfère aux obligations de considérer les effets de ses décisions et de ses actions sur la totalité du système social».

Ce n'est que progressivement, aux USA tout d'abord puis en Europe par la suite, que la notion de RSE s'affine pour progressivement considérer que trois éléments distincts sont constitutifs d'une authentique démarche de RSE :

- une dépense effective pour laquelle le retour sur investissement est moins élevé que pour des dépenses alternatives orientées vers le court terme
- une action strictement volontaire (c'est-à-dire non contrainte par la législation)
- une action engagée par l'entreprise dans son ensemble et non pas conduite individuellement par certains de ses membres.

Dans le prolongement de cette définition, c'est probablement Archie B. Carroll qui, en 1979, posera les fondements conceptuels de la notion de RSE, en soulignant son caractère contingent et encastré dans une réalité économique donnée. Pour Carroll en effet, la RSE est avant tout une pratique d'entreprise et celle-ci doit remplir trois conditions basiques pour pouvoir se revendiquer légitimement « socialement responsable » (Carroll, 1999) :

-elle doit se doter d'une définition explicite à laquelle son environnement (clients, concurrents, pouvoirs publics) doivent pouvoir se référer, et allant au-delà des discours et des incantations ;

-comprendre et identifier clairement les questions vives pour lesquelles une problématique claire de responsabilité sociale existe,

-définir et spécifier une stratégie globale de réponses à ces problématiques.

En parallèle à ces approches, une autre notion clé émerge, élaborée par R. E. Freeman en 1984, la notion de partie prenante, dont le rôle sera essentiel au développement de la RSE dans les années 80 et 90. Pour Freeman, l'intérêt bien compris du manager est de ne pas limiter le cercle des décisionnaires aux actionnaires (les *shareholders*) mais aux parties prenantes (les *stakeholders*) car ceux-ci sont intéressés par les actions et les décisions des entreprises. Ils peuvent être affectés directement ou indirectement par ses décisions, mais ils peuvent être également pourvoyeur de ressources qui, dans le moyen ou le long terme, bénéficieront à l'entreprise.

### ***La place de l'entreprise et du manager dans la société : des conceptions différentes aux USA et en Europe***

Comment expliquer le développement de la thématique de la RSE depuis les années 60 et 70, et son corollaire, la multiplication des acceptions du terme ? Parle-t-on de la même chose quand on parle de RSE selon le contexte culturel et historique dans lequel on s'inscrit? Il convient de distinguer dans un premier temps les approches anglo-saxonnes et celles de l'Europe continentale. Dans un second temps nous aborderons quelques thèmes qui permettent de mieux comprendre la complexité des lignes de partages lorsque l'on parle de RSE.

L'historique de l'émergence de la RSE nous apporte un éclairage intéressant sur deux grandes conceptions de la notion aux USA et en Europe. Au-delà des définitions standards et de leur diversité, la RSE renvoie à des visions fondamentalement différentes de la place de l'entreprise et du manager dans la société. Dans la conception libérale, deux courants distincts s'opposent. Pour les tenants d'une vision 'contractualiste' stricte de l'entreprise, seuls les actionnaires sont à prendre en compte et le manager aura pour seul rôle social, pour reprendre les mots de Friedman, de faire du profit, celui-ci soulignant dans une déclaration devenue célèbre et quelque peu provocatrice que «peu de tendances pourraient miner profondément les

fondations mêmes de notre monde libre que l'acceptation de l'idée par les managers d'un rôle social autre que faire autant d'argent que possible pour ses actionnaires» (Friedman, 1963). Dans le même temps, des courants libéraux issus notamment de la théorie de l'agence<sup>2</sup> souligne la nécessité d'élargir le cercle des parties en relations contractuelles avec l'entreprise, notamment ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, ses créanciers. Ainsi dans une vision purement instrumentale de maximisation des profits, la RSE s'inscrit au centre d'une vision élargie de la firme comme dépendante de son environnement économique, et de recherche d'un optimum économique.

En parallèle à ces visions libérales strictes ou élargies, un autre courant a fortement influencé les approches de la RSE outre atlantique : le courant dit du *business ethics*. Dans ce courant, le manager en tant que personne morale a une responsabilité 'morale' vis-à-vis de la société. Il doit agir en quelque sorte comme un réparateur des dommages que son entreprise pourrait (ou aurait pu) faire subir à son environnement. Ce courant, important aux USA, fait ainsi rentrer certaines actions comme pratiques de RSE qui en Europe en sont exclues, comme par exemple les actions philanthropiques. Dans cette optique c'est l'investissement individuel du manager qui est pris en compte, ses valeurs morales, sans que soit mises en cause de manière directe sa façon de conduire son entreprise. Par extension, c'est l'engagement moral des salariés qui peut également être pris en compte.

En Europe, la RSE s'inscrit dans une vision à la fois plus critique et plus organisationnelle, en plaçant la recherche de légitimité des organisations au centre de la réflexion. Dans cette optique qui désacralise quelque peu la vision d'une RSE indépendante des conditions qui la font naître, les organisations cherchant seulement à atteindre ce que la société, à un moment donné, estime convenable ou approprié, indépendamment de tout fondement moral de bien ou de mal. La RSE est replacée dans un contexte institutionnel qui 'produit' directement ou indirectement, des normes, des valeurs, voire des règlements, normes et valeurs auxquelles les organisations cherchent à se conformer bon gré mal gré, par intérêt bien calculé, par motivation véritable ou par anticipation de règlements à venir! Ainsi dans cette perspective on considère généralement que l'environnement institutionnel conditionne/produit les comportements des organisations via trois familles de contraintes : coercitives, c'est-à-dire

---

<sup>2</sup> Le courant économique de la théorie de l'agence aborde le monde des acteurs économique sous le prisme de relations d'agence principal-agent en situation d'information imparfaite, chacun cherchant à maximiser son utilité.

imposée par la loi ; normatives, édictées par les milieux professionnels ; mimétiques, produites par effets d'imitation ou d'entraînements d'organisations sur d'autres organisations. Dans cette perspective critique qualifiée de constructiviste, la RSE apparaît comme la résultante d'un ensemble de conflits, de contradictions, de stratégies d'acteurs dont le devenir est par définition incertain. Nous verrons que cette posture, pour le secteur agroalimentaire français (et européen), fait sens dans cette perspective, et nous l'adopterons pour l'essentiel en partie 4. Le champ institutionnel (l'Etat français, la Commission européenne) et professionnel, les stratégies collectives des organisations (entreprises, organismes de normalisation et de certification) y ont en effet particulièrement actifs et prégnants.

Au final, la difficulté de la définition de la RSE tient pour l'essentiel à la complexité des concepts, des notions et des angles d'approche qui en constitue l'ossature. Pour éclairer cette complexité et en montrer toutes les facettes, nous choisissons d'aborder successivement quelques thèmes transversaux qui n'en épuisent pas la complexité mais permette de mieux comprendre où se situent les lignes de fronts. Serons abordés successivement, en lien à la RSE : le rôle du marché, la délimitation des parties prenantes, les indicateurs de responsabilité sociétale, les démarches, les stratégies RSE et enfin les niveaux d'appréhension de la démarche. Ces thèmes transversaux permettent notamment de mieux saisir le caractère relatif, subjectif, du terme même de RSE et de son inévitable mise en débat. Ces commentaires n'apportent pas de réponses en soi : au contraire ils questionnent la notion, mettent en avant des lignes de partage (et de débats souvent très controversés) qui se situent au cœur même de la notion de RSE.

-le rôle du marché (auto réparateur ou destructeur ?) : quels liens entre rentabilité financière et RSE ? C'est toute l'ambiguïté de la notion, à la fois inscrite dans la société marchande et cherchant à intégrer dans son fonctionnement même les attentes. Les liens entre RSE et performance financière sont un vaste sujet de débat, largement non tranché à ce jour. L'encadré 6 propose une interprétation récente de cette question.

-l'engagement éthique : quels (s) rôles du dirigeant –ou de l'entreprise dans son ensemble- vis-à-vis de la société Dans une conception restreinte de la RSE, celle-ci est avant tout la résultante de l'engagement du chef d'entreprise ; dans une conception large, la RSE est indépendante de l'engagement moral des dirigeants, celle-ci est au contraire inscrite au cœur de sa stratégie et de ces actifs stratégiques. Les questions qui se posent ici font sens et sont

particulièrement pertinente, on le verra, lorsque l'on distingue les grands groupes cotés en bourse des PME familiales où le dirigeant aura souvent un rôle majeur dans l'engagement sociétal.

-l'intérêt bien compris de l'entreprise: où commencent, où s'arrêtent les parties prenantes ? La question des parties prenantes, de la façon dont on les choisit, sur leur légitimité même dans les décisions, est au centre de nombreux débats sur la RSE et ne peut bien sûr pas être tranché simplement. De nombreux auteurs questionnent pertinemment le fondement politique de la RSE et sa légitimité intrinsèque à partir de ce point (cf. par exemple Ruwet, 2011 ; Helfrich, 2008, 2011).

-la RSE comme moyen de différenciation, ou la RSE pour quoi faire (du point de vue de l'entreprise) ? Avec quelles finalités managériales ? Se pose ici la question très concrète des gains et des coûts, pour les entreprises, à poursuivre un engagement sociétal. Dans une économie concurrentielle, cette question de l'équilibre entre les coûts supportés et les bénéfices engagés est bien évidemment cruciale, d'autant que les nombreux travaux sur le sujet offrent des résultats contradictoires (voir encadré 6 pour une interprétation).

-l'instrumentation de la RSE : quels indicateurs pour quels types d'actions ? Dans ses dimensions strictement opérationnelles, la RSE se doit d'être performative, c'est-à-dire capable de produire des pratiques, des codes, des référentiels, des indicateurs crédibles et reconnus par tous. S'agissant d'un terrain extrêmement mouvant où le jeu des acteurs divergent a priori (car leurs intérêts sont largement irréductibles et souvent contradictoires), cette question est loin d'être neutre. Elle est probablement une des pierres d'achoppement de la notion de RSE, qui apparaît alors comme une course de vitesse d'acteurs économiques cherchant à imposer 'leur' vision de la notion, au détriment de leurs contradicteurs.

-quels niveaux d'appréhension de la RSE? Entreprise individuelle, collectif d'entreprises ou filière, secteur, Etat, niveau supra national ? Nous verrons que parler de la RSE c'est parler simultanément de tous ces niveaux, ce qui nécessite de se référer explicitement à un niveau d'action et à leurs finalités afférentes. Nous verrons en effet que les initiatives se prennent à des niveaux parfois institutionnels (par exemple la Commission européenne), parfois collectif et privé (une initiative sectorielle), individuel et privé (une firme). Ces différents niveaux, en dynamique, interagissent fortement, sans que l'on puisse dire clairement qui «mène le jeu» : les comportements peuvent être plus ou moins pro ou réactifs, les institutions intègrent ou

anticipent les actions privées, les acteurs privés s'adaptent ou anticipent les évolutions réglementaires ou les orientations politiques des Etats.

### **La multiplicité des définitions de la RSE**

A partir de ce premier panorama, proposons une définition. Dans les faits, la notion de RSE a donné lieu à une multiplicité de définition. Le tableau ci-dessous donne quelques-unes des définitions les plus communément admises.

Au de là des nuances, on y retrouve l'idée centrale d'une extension des rôles et des attentes légitimes que la société est susceptible de demander aux entreprises. Certaines définitions insistent sur la dimension d'engagement volontaire, sur l'inscription dans la stratégie dans son ensemble, sur la dimension institutionnelle ou au contraire sur le caractère privé des engagements sociétaux.

Tableau 1  
La multiplicité des définitions de la RSE

Organisme <sup>3</sup>	Définitions
OCDE	La RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité : le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais doit répondre aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement.
UE	La RSE est le concept par lequel les entreprises décident volontairement de contribuer à une meilleure société et un environnement plus sain.
BSR	La RSE recouvre les pratiques d'affaires qui renforcent la responsabilisation, respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants.
GRI	La dimension sociale de la durabilité saisit l'impact des activités d'une entreprise sur la société, y compris les employés, les clients, la collectivité, la chaîne d'approvisionnement et les partenaires d'affaires.
WBCSD	La RSE constitue l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société.

<sup>3</sup> La liste des sigles et abréviations se trouve en page X.

ORSE	La RSE est un concept qui doit permettre aux entreprises de prendre en compte le développement durable dans leur stratégie.
------	---

Source : d'après Chanteau (2011) et Capron & Quairel-Lanoizelée (2010)

***Deux perspectives d'instrumentation de la RSE à identifier: les pratiques de reporting et les pratiques effectives d'actions socialement responsables***

Une première clé de lecture des démarches de RSE repose sur une distinction fondamentale entre les démarches d'instrumentation des pratiques effectives des entreprises (ce que font réellement les entreprises en matière de décisions et d'actions concrètes), et les démarches visant à représenter ces pratiques, sous la forme de mise en place d'indicateurs. Cette distinction fondamentale n'a de sens que dans une approche analytique visant à mieux comprendre une réalité complexe. En effet dans la pratique une entreprise peut s'engager dans des actions responsables et communiquer sur ces actions via des indicateurs ; ou bien elle peut mettre en place des actions sans choisir de communiquer ; ou bien elle peut communiquer que sur certains indicateurs partiels ne reflétant pas ou mal des actions tangibles en faveur de l'environnement ou de la société, déformant en quelque sorte la réalité des engagements. Cette distinction revêt donc, pour mieux comprendre de quoi on parle, une importance capitale.

-Pour ce qui est des *pratiques effectives*, une multitude de démarches sont possibles. Une première ligne de démarcation oppose les démarches plus ou moins standardisées, c'est-à-dire faisant référence à des normes officielles et reconnues nationalement voire internationalement par des instances officielles. Une deuxième ligne de démarcation distingue le champ d'application de ces pratiques : il peut concerner l'entreprise dans son ensemble (identifiant alors la totalité de ses impacts majeurs) ou bien seulement certains aspects de son activité (certains points liés à l'environnement –consommation d'eau, recyclage des déchets- par exemple).

-Pour ce qui est des démarches visant à *représenter ces pratiques* (c'est-à-dire à communiquer des indicateurs), la logique suivie par les entreprises est celle d'une diffusion d'information, couplée ou non à des pratiques effectives, que ce soit près des consommateurs, des autres parties prenantes ou des pouvoirs publics. Ces modes de représentations sont eux-mêmes plus ou moins standardisés et on retrouve ici un continuum distinguant les initiatives privées, définies par les entreprises elles-mêmes, de celles encadrées dans des dispositifs normatifs.

Le tableau ci-dessous synthétise cette distinction entre ces deux modes d'instrumentation des démarches de RSE, en distinguant également les niveaux de standardisation possibles.

Tableau 2

Une distinction fondamentale dans l'instrumentation de la RSE : la pratique de reporting SR et la pratique d'actions SR

Les dispositifs normatifs de mise en œuvre de la RSE : l'assistance à l'assurance

Investisseurs socialement responsables (ISR)	Autres parties prenantes			
Notations extra financière	Réputation			

R Rapport = Représentation de l'entreprise				
Niveaux	Référentiels ou normes	Domaine d'application	Qui est concerné ?	Dans quels objectifs ?
2. Audit Externe du rapport	AA 1000 AS ISAE 3000	Fiabilité du système d'information, conformité aux référentiels	Producteurs de l'information et auditeurs externes	Donner une assurance modérée ou raisonnable de la pertinence du rapport aux utilisateurs
1. Publication d'un rapport GRI	GRI	Assistance à l'élaboration du Contenu du rapport	Producteurs de l'information	Rendre des comptes aux parties prenantes de façon plus crédible
0. Publication d'un rapport	Libre ou respect art 116 loi NRE	Producteurs de l'information et services de communication	Producteurs de l'information services de communication	Communication, démarche volontaire ou respect de la loi

E Entreprise				
Niveaux	Référentiels ou normes	Domaine d'application	Qui est concerné ?	Dans quels objectifs ?
3. Normes pouvant donner lieu à un audit social ou environnemental externe	ISO 14001, EMAS, SA 8000 OHSAS 18001	Mise en œuvre et audit de conformité aux référentiels ci-contre	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs. Auditeurs externes accrédités	Donner l'assurance aux parties prenantes du respect du référentiel audité
2. Audit social ou environnement externe	Référentiels ou code de conduite de l'entreprise évaluation 1000 NR	Audit de Conformité aux référentiels	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs Auditeurs externes	Contrôle du groupe, détection risques et amélioration Assurance de l'engagement 1000 NR
1. Entreprise	SD 21000, ISO 26000 Bilan sociétal, perf. globale (CGU) programme européen « Dynamique PME »...	Lignes directrices d'aide à la mise en œuvre de la RSE Autodiagnostic	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs Consultants RSE	Assistance au management de la RSE
0. Entreprise	Aucun standard. Procédures, codes de conduite de l'entreprise	Décisions et opérations de l'entreprise	Interne : managers et personnel et réseau fournisseurs Audit interne	Pilotage de l'entreprise et contrôle interne des unités du groupe

Source : d'après Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010

## PARTIE 2

**La RSE en agroalimentaire : contexte, enjeux, et initiatives globales de l'environnement institutionnel et professionnel**

✓ *La RSE et le contexte agroalimentaire*

✓ *Le contexte institutionnel (France et Union Européenne) : le Livre Vert 2001, 2006, 2012 ; la NRE, le Grenelle de l'Environnement 1 et 2, la conférence environnementale de septembre 2012.*

✓ *L'engagement sectoriel agroalimentaire en faveur du développement durable de FoodDrink Europe*

✓ *L'initiative Global Compact de l'ONU (United Nations Global Compact)*

✓ *La Global Reporting Initiative (GRI)*

✓ *La voie normalisatrice : l'ISO 26000 et son adaptation à l'agroalimentaire*

## **La RSE EN AGROALIMENTAIRE : CONTEXTE, ENJEUX, INITIATIVES GLOBALES DE L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL ET PROFESSIONNEL**

### ***Le contexte de l'agroalimentaire et la RSE***

La RSE a de multiples acceptions et une multiplicité de démarches et d'approches. Il convient donc de dresser un panorama de ces situations à partir de trois clés d'entrée :

-le stade de la filière, qui place les enjeux des piliers de la RSE dans des contraintes et des opportunités différentes,

-le degré d'organisation (et de volonté collective) des entreprises, avec le poids variable (et qui peut dans certains cas être déterminant) des démarches professionnelles et/ou institutionnelles : impact du monde coopératif, implication des instances des collectivités territoriales etc.

-le positionnement stratégique choisi : la RSE est un concept global de prise en compte des enjeux de l'environnement et leur intégration dans le champ des décisions stratégiques et opérationnelles des entreprises. Aussi le concept laisse une large place à l'interprétation, que ce soit en termes d'objectifs visés ou de mise en œuvre concrète. Il est donc nécessaire d'analyser, au-delà des discours, ce qui fonde réellement les motivations et les actions des entreprises s'engageant dans une démarche de RSE.

Il convient également de replacer la RSE dans son contexte économique. La RSE s'inscrit pleinement dans une économie concurrentielle. D'ailleurs cette démarche est elle-même souvent pensée comme un moyen de différenciation sur le marché. Les moyens engagés, les ressources mobilisées doivent être au minimum compensés par des gains, sous peine d'avoir

une démarche vouée à l'échec. Se posent donc les mêmes questions que pour toutes les stratégies de différenciation par la qualité. Quelle différenciation produit choisir ? Pour quels modes d'accès au marché ? Et pour quelle image vis-à-vis des consommateurs etc. ? Le consommateur responsable de demain sera-t-il plutôt sensible aux arguments de la communication publicitaire, induisant le succès d'approches de type *greenwashing* et du *socialwashing*, ou bien sera-t-il engagé dans des démarches globales de développement sociétal ? Ces questionnements rejoignent en fait les difficultés des choix stratégiques induits par la RSE, qui orientent l'entreprise concernée dans une voie nouvelle, ni strictement guidée par le profit, ni totalement sociale.

La RSE est un véritable changement de paradigme pour le monde de l'agroalimentaire car elle est porteuse d'une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). La responsabilité sociale se présente ainsi comme une démarche active par laquelle une organisation entend prendre conscience de son appartenance à un environnement, des conséquences de son intervention dans cet environnement et de corriger ou anticiper les conséquences qui se révéleraient négatives. Cette attitude se décline selon un triple registre : informationnel, communicationnel et pratique.

Nous nous interrogeons sur la RSE mise dans le contexte à la fois des grands groupes et des PME agroalimentaires. Nous mettons en évidence la relative dépendance de ces PME vis-à-vis de leurs partenaires stratégiques et de leur environnement au sens large. Avec le développement de la RSE et la prise de conscience croissante du développement durable à l'échelle mondiale, force est de constater que ce n'est plus seulement telle ou telle entreprise qui est concernée. L'industrie agroalimentaire est la première industrie européenne, représentant 13,6% du PNB en 2005, soit 836 Mds€ de chiffre d'affaires. En France ce secteur pèse de 163 Mds€ de chiffre d'affaires, 412 500 emplois salariés et 10 500 entreprises dont 97% de PME ; le secteur dégage un excédent commercial de 6,6 Mds€ (Les états généraux de l'industrie, rapport du groupe de travail agroalimentaires, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 2010). Ce poids économique confère des responsabilités importantes aux entreprises du secteur. Les liens avec la grande distribution et avec l'agriculture génèrent des implications sociales et environnementales à l'industrie agroalimentaire. L'environnement, l'impact en terme d'emploi, la qualité et la sécurité alimentaire sont des préoccupations permanentes tant pour les consommateurs que pour les autorités gouvernementales (Ministère de

l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2010). Pour chaque entreprise de la chaîne alimentaire, gérer les risques dans les domaines de la qualité, de l'hygiène et de la sécurité est capital.

La RSE est aujourd'hui encore faiblement intégrée dans les stratégies des PME en dépit des nombreux discours sur ses avantages et les outils proposés aux PME pour sa mise en œuvre (Berger-Douce, 2007). Selon un groupe observatoire (ORSE), quatre facteurs de changement devraient inciter les PME agroalimentaires à s'engager dans la RSE :

- Les nouvelles attentes des donneurs d'ordre (grandes entreprises et collectivités, ou service public).
- Le poids de l'opinion publique : la relation entre l'opinion et la valeur est très fortement liée car la qualité intrinsèque d'un produit ou d'un service ne suffit plus,
- Le changement d'attitude des partenaires financiers,
- L'amélioration des systèmes de mesures de la performance.

Les enjeux pour les PME s'articulent par conséquent autour :

- De la création de valeur qui dépend de la santé financière de l'entreprise et notamment de la qualité de ses actifs. En effet, la capacité d'allocation de ressources financières ou humaines pour une PME, surtout pour des projets de long terme, est souvent limitée. Les initiatives de Développement Durable sont génératrices d'économies aussi bien pour les grands groupes que pour les PME.
- Des attentes des partenaires de la PME notamment des donneurs d'ordre (clients, fournisseurs, personnel, etc.) des pouvoirs publics et des partenaires financiers. Les exigences de ces partenaires évoluent dans le temps selon le marché, l'opinion publique, la loi NRE. Pour ces actifs le développement durable se trouve être actuellement un moyen de sécuriser le développement des entreprises en réduisant les risques encourus.
- Des performances : élaboration et disponibilité de systèmes de management durable et d'auto-évaluation des entreprises c'est-à-dire les outils (de diagnostic, d'évaluation AFAQ 26000) mis à disposition des PME pour mener à bien leur démarche RSE.

La question qui se pose alors est celle de l'identification des freins et limites, pour les PME agroalimentaires, de l'adoption des principes de la RSE. Ces freins sont le plus souvent d'origine personnelle (profil de dirigeants), stratégique (problème de compatibilité des objectifs), ou environnementale (isolement, manque d'accès à l'information). Le manque de

ressources, tant humaines que financières sont aussi comme freins majeurs à l'engagement sociétal (Temri et Fort, 2010 ; Temri, 2011 ; Jenkins, 2009). Les PME sont aussi porteuses de spécificités, qui les dotent d'attributs relationnels spécifiques (Jamali et al., 2009) susceptibles de favoriser l'engagement, comme par exemple une plus grande perméabilité des chefs d'entreprises aux valeurs de la RSE et une capacité d'absorption plus rapide, du fait de la petite taille, de nouvelles valeurs d'entreprise.

***Le contexte institutionnel de la RSE au niveau français (NRE, le Grenelle de l'environnement 1 et 2, la conférence environnementale de septembre 2012) et au niveau européen (Livre Vert 2001 et 2006, texte RSE 2012) (voir l'encadré pour le détail des contenus)***

Nous n'aborderons ici que les textes clés, les détails des multiples actions institutionnelles lancées depuis 2000 étant précisés en encadré 1.

Le Livre Vert de la Commission de l'Union européenne (2001) définit les principes de base de l'engagement sociétal des entreprises : « en affirmant leur responsabilité sociale et en contractant de leur propre initiative des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles auxquelles elles doivent de toute façon se conformer, les entreprises s'efforcent d'élever les normes liées au développement social, à la protection de l'environnement et au respect des droits fondamentaux » (Commission CE, p3).

En 2006, la Commission européenne réaffirme ces principes, en laissant néanmoins ouvert le champ d'application en définissant la RSE comme « l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission, 2006, p4). L'objectif de cette communication est de mettre en œuvre un partenariat, vu comme « un avis partagé selon lequel les priorités de la stratégie européenne pour la croissance et l'emploi répondent pleinement aux défis que représentent l'accroissement de la concurrence mondiale, l'évolution démographique et un avenir durable » (Commission européenne, 2011 :12). Cette 'alliance européenne pour la RSE' s'articule autour de trois domaines d'activités : la sensibilisation à la RSE, contribution à l'intégration de la RSE et à son développement dans des coalitions ouvertes (avec les parties prenantes), et enfin établissement d'un environnement favorable, notamment via la réglementation. Néanmoins par ce texte la Commission apparaît moins volontariste qu'en 2001 (Livre Vert) et se positionne plutôt comme un accompagnateur

des démarches, vues fondamentalement comme initiées et développées de manière volontaire par les entreprises.

Mais c'est sans doute le texte de la Commission européenne du 25 octobre 2011 qui marque un tournant décisif dans la façon dont les autorités européennes conçoivent la RSE. Deux éléments expliquent ce tournant. Tout d'abord la Commission souligne que « la crise économiques et ses conséquences sociales ont quelque peu mis à mal la confiance des consommateurs et le degré de confiance dans les entreprises. Elles ont cristallisé l'attention du public sur la performance sociale et éthique des entreprises » (Commission européenne, 2011 :5). D'autre part la communication souligne que depuis la publication du Livre Vert en 2001 et le soutien à « l'alliance européenne pour la RSE » en 2006, les progrès sont modestes. Notamment, « en dépit des progrès réalisés, des problèmes importants demeurent. Dans l'Union européenne, les entreprises sont nombreuses à n'avoir pas encore pleinement intégré les préoccupations d'ordre social et environnemental dans leurs activités et leurs stratégies » (Commission, 2011 :6). Ainsi « afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant :

- à optimiser la création d'un bénéfice réciproque pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que les autres parties prenantes et l'ensemble de la société,
- à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer » (Commission européenne, 2011 :7-8).

Le texte souligne ainsi explicitement la nécessité, pour les entreprises, d'engager un processus d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes, et reconnaît les possibles effets négatifs de leur activité économique.

Son programme d'actions 2011-2014 développent huit axes (résumé dans le tableau 3 ci-dessous) :

- améliorer la notoriété de la RSE et diffuser les bonnes pratiques
- améliorer et mesurer le degré de confiance qu'inspirent les entreprises
- améliorer les processus d'autorégulation et de corégulation
- mettre en valeur la prime accordée par le marché à la RSE
- améliorer la communication d'informations sociales et environnementales par les entreprises

- intégrer davantage les RSE dans l'éducation, la formation et la recherche
- souligner l'importance des politiques nationales et internationales en matière de RSE
- rapprocher les conceptions européennes et mondiales de la RSE

Tableau 3

L'engagement de la Commission européenne en faveur de la RSE 2010-2014

Axes	Notoriété	Confiance	autorégulation	Prime	Communication	Formation	Politiques nationales et régionales	Europe et monde
Contenu	Diffusion de bonnes pratiques Soutien aux organisations intermédiaires	Favoriser une exemplarité des comportements	Favoriser les initiatives sectorielles	Coordonner les politiques de consommation et marchés publics	Améliorer l'information du consommateur	Création de nouvelles compétences	Renforcement initiatives locales et régionales	Reconnaissance internationale des actions européennes
Actions concrètes	Création de plateformes Incitations financières aux partenariats	Lutte contre l'écoblanchiment Instaurer un débat public avec citoyens	Mise en place d'un processus de codes sectoriels de bonnes pratiques	Prise en compte RSE dans marchés publics	Proposition législative sur la transparence des informations sociales et environnementales	Soutien financier formation et recherche RSE	Etats membres incités à proposer un plan d'action	Appui aux grandes entreprises de suivre normes RSE reconnues internationalement

Insérer encadré 1

Insérer encadré 2

***L'engagement sectoriel de l'agroalimentaire en faveur du développement durable de FoodDrink Europe***

L'organisation FoodDrink Europe (CIAA jusqu'en 2011) représente 26 fédérations nationales d'industries agroalimentaires, 26 organisations sectorielles européennes et une vingtaine de firmes multinationales agroalimentaires. Ses actions en faveur du développement durable se sont concrétisées avec le lancement d'un vaste ensemble d'actions sur sept thématiques : approvisionnement durable, énergie et changement climatique, eau, déchets, emballage, transport et distribution, consommateurs. L'objectif global de l'organisation est de promouvoir la transition vers une économie agroalimentaire plus économe en carbone et plus efficiente quant à l'utilisation en ressources agricoles et en eau.

Cet ensemble de thématiques recoupe une grande diversité de pratiques, selon les pays, les secteurs et les niveaux d'engagement des entreprises. FoodDrinkEurope entend développer prioritairement trois grands thèmes :

- l'approvisionnement durable : implication des parties prenantes et plus particulièrement des PME agroalimentaires et des agriculteurs, en favorisant l'harmonisation des principes et des systèmes de certification en matière de développement durable,

- l'utilisation efficiente de ressources : promotion des approches intégrées de l'ensemble de la filière (de l'amont agricole jusqu'à la consommation alimentaire) sur les questions d'impacts environnementaux (ACV), notamment pour les questions d'organisation logistique des filières, la réduction des gaspillages, le management de la ressource en eau.

- la consommation durable : prise en compte accrue par l'intermédiaire des technologies de l'information et de la communication des attentes des parties prenantes de l'aval des filières, en matière de santé, d'aspects, d'impacts environnementaux des produits.

A partir de cette toile de fond institutionnelle et professionnelle, il convient désormais, dans un premier temps il importe de donc de distinguer les différentes façons d'instrumentaliser la RSE comme nous l'avons vu en partie 1, en distinguant successivement deux points :

- le premier a trait à la communication d'indicateurs relatifs à la RSE, point abordé au travers de la Global Reporting Initiative (GRI),

- le second fait référence aux pratiques effectives des entreprises en matière de RSE, le périmètre de ses pratiques étant variable, et les possibilités de normalisation et de certification susceptible également de variabilité.

### ***La Global Reporting Initiative et son adaptation à l'agroalimentaire***

Une dimension essentielle des pratiques de RSE par les entreprises est la fourniture d'indicateurs crédibles et formalisés susceptibles de renseigner sur les pratiques effectives en matière de développement durable. Il est par conséquent logique qu'une des voies importantes de l'opérationnalisation de la RSE soit la mise en place de ces démarches. Par ailleurs le principe de reddition appliquée au domaine de la RSE a des conséquences importantes. Il faut en effet considérer le reporting comme un outil de diffusion d'informations normées, pouvant être utilisé essentiellement comme moyen de

communication vis à vis des parties prenantes et plus généralement vis à vis de la société dans son ensemble.

Le reporting<sup>4</sup> développement durable se définit comme «la diffusion régulière d'informations économiques, environnementales et sociales produites par les entreprises à destination des tiers simultanément ou indépendamment de la reddition financière » (Capron et Quairel, 2009 :20), de manière à communiquer aux parties prenantes la performance sociétale. La notion même de reporting, comme le souligne de nombreux auteurs (cf. Capron et Quairel, 2009 ; Acquier et Aggeri, 2008b) n'est pas dénué d'ambiguïtés. Le fait de diffuser une information sociétale ne renseigne en rien sur la normalisation de son contenu. Si l'on prend comme exemple l'initiative majeure de reporting en matière de développement durable, à savoir la Global Reporting Initiative (GRI), on constate que le mouvement de normalisation de ses règles est largement l'héritier des pratiques et du cadre de l'IASB, l'organisme de normalisation comptable international (Capron et Quairel, 2009). Néanmoins, au fil de ses évolutions, la GRI a été amenée à prendre en compte de manière plus explicite à la fois les indicateurs sociétaux et les pratiques managériales mises en œuvre, ce qui contribue à améliorer la mise en contexte (situation par rapport au secteur dans son ensemble, évolution des données sociétales de l'entreprise et objectifs affichés) des données fournies. Une autre limite de la pratique même de reporting est son insertion dans un processus d'institutionnalisation (Acquier et Aggeri, 2008a, 2008b), où les principaux destinataires des rapports (notamment les agences de notations extra-financières et les acteurs du monde de l'ISR) ont une influence forte sur la sélection des indicateurs et la façon dont sont ils présentés.

#### *Les principes du reporting sociétal selon la GRI*

Cette approche par le reporting a été initiée en 2001 en France lorsque les entreprises cotées en bourse ont eu l'obligation de fournir des données sur leurs pratiques RSE dans le cadre de la loi sur les nouvelles régulations économiques (dites loi NRE). Cette loi a été étendue depuis le Grenelle II à toutes les entreprises de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec obligation d'une vérification par un organisme tiers indépendant<sup>5</sup>. Ainsi on peut légitimement penser que cette obligation va fortement impacter l'ensemble du tissu agroalimentaire, les PME n'entrant pas dans ce périmètre choisissant probablement d'anticiper et de devancer la démarche du reporting sociétal.

---

<sup>4</sup> On utilise également le terme de rapportage.

<sup>5</sup> Décret d'application n° 2012-557 de l'article 225, publié le 24 avril 2012.

Tout comme les pratiques effectives de RSE, la dimension normalisatrice influence fortement les pratiques du reporting sociétal. Nous choisissons de développer dans un premier temps les grands principes de la démarche. Dans un deuxième temps nous détaillons les spécificités de la GRI pour le secteur agroalimentaire.

Le rapport GRI se compose de 2 parties, d'égale importance du point de vue d'information sociétale communiquée. La première partie concerne les principes et recommandations du rapport. La deuxième partie précise les éléments d'information requis, qui prennent trois formes distinctes : les informations concernant la stratégie et le profil, les informations concernant l'approche managériale et les indicateurs de performance (sociétale).

La première partie d'un rapport GRI fournit les lignes directrices générales qui président à sa rédaction. Cette dimension est essentielle car elle permet de contextualiser les données (essentiellement les indicateurs de performances) qui seront précisées en deuxième partie du rapport. Il convient également à l'entreprise de délimiter le périmètre et les moyens utilisés pour avoir des informations crédibles. Au final, le rapport GRI vise la transparence, définie comme « étant la diffusion complète des informations relatives aux thèmes et indicateurs requis pour rendre compte des impacts et permettre aux parties prenantes de prendre des décisions, ainsi que celles des procédés, procédures et hypothèses utilisées pour la préparation de ces communications » (GRI, trad. française, 2006, p. 6).

- La détermination du contenu d'un rapport. Pour établir un rapport GRI, il est nécessaire de délimiter précisément l'activité de l'organisation mais également les attentes et intérêts des parties prenantes. Quelques principes clés, que l'on résumera ici, doivent servir de base à cette délimitation du contenu. Le premier principe est la pertinence. Le GRI définit la pertinence comme étant des informations « représentant les impacts économiques et sociaux significatifs de l'organisation ou susceptibles d'influer substantiellement sur les appréciations et décisions des parties prenantes » (GRI, trad. Française, p. 8). Ce terme « d'impacts significatifs » renvoie à ceux identifiés et reconnu comme préoccupants par les communautés d'experts ou à d'autres définis dans le cadre de méthodologies comme les études d'impact ou les analyses de cycle de vie » (ibid., p 8). Le GRI propose également une série de tests (facteurs externes comme l'identification des risques évaluables raisonnablement, et internes comme les valeurs clés de l'organisation, les compétences clés de l'organisation ou les attentes des parties prenantes internes). Le deuxième principe est celui de l'implication des

parties prenantes. L'organisation doit donc identifier les parties prenantes et signifier la façon dont ses attentes ont été comprises. Le rapport souligne ainsi que « l'organisation qui élabore son rapport doit rendre compte de sa démarche de dialogue : définition des parties prenantes concernées, méthode et moment du dialogue, et en quoi celui-ci a influencé le contenu du rapport et de ses activités en matière de développement durable » (ibid., p 10). Le troisième principe est celui de la durabilité. La performance sociétale de l'organisation doit être contextualisée, c'est-à-dire que les indicateurs fournis doivent être mise en lien avec l'environnement local, sectoriel, régional, de manière à éclairer plus précisément l'apport de l'organisation à des enjeux précis. Enfin un quatrième principe est l'exhaustivité : exhaustivité du périmètre de l'organisation (c'est-à-dire prenant en compte toutes ses entités), exhaustivité des thèmes abordés (les trois piliers du développement durable).

- Les principes de la détermination de la qualité d'un rapport. Un rapport GRI doit également s'assurer de la qualité, au sens large, des informations communiquées. Les principes de la qualité d'un rapport de développement durable sont au nombre de six et sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4

Principes de détermination de la qualité d'un rapport de développement durable (source GRI, 2006, trad. Française).

	Equilibre	Comparabilité	Exactitude	Périodicité/célérité	Clarté	Fiabilité
Définition	Aspects positifs comme négatifs	Cohérence des données	Précision et détails suffisants des indicateurs	Intervalles réguliers et actualisés des indicateurs fournis	Compréhension des données et facilement accessibles aux parties prenantes	Informations et processus utilisés clairement exposés et vérifiables
Explication	Vision impartiale Distinction claire entre faits et interprétation	Possibilité de mise en perspective par rapport au passé et aux objectifs de l'organisation, par rapport à d'autres organisations	Mesures quantitatives et/qualitatives argumentées	Fréquence et durée de reporting stables, tout en prenant en compte la contrainte de fiabilité	Facilité de compréhension d'utilisation par les tiers Utilisation de graphiques, tableaux Niveau de consolidation	Existence de contrôles internes et externes Explication des processus de décisions sur le périmètre et les objectifs

					des données appropriées	doivent être documentés
Test	Observation aisée des tendances, évolution Mise en évidence proportionnelle à l'importance relative	Evolutions annuelles Utilisation de protocoles existants Identification des modifications dans les périmètres choisis	Informations sur les données mesurées, les marges d'erreur, les méthodes d'estimation, les preuves apportées etc.	Informations communiquées rapidement Suivi du calendrier prévu du reporting Période couverte clairement identifiée	Quantité d'information adéquate Compréhension par des non experts	Identification des tiers externes Preuves fiables Exactitude des informations avérée

- La détermination du périmètre d'un rapport : le GRI fournit également les principes présidant à la délimitation du périmètre du rapport, en distinguant deux notions : le contrôle, c'est-à-dire « le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelle d'une entreprise dans le but d'obtenir des avantages de ses activités ; et l'influence notable c'est-à-dire « le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle sans avoir, toutefois, le pouvoir de les contrôler » (GRI, trad ; française, p. 17).

La deuxième partie d'un rapport GRI spécifie le contenu du rapport en terme d'éléments d'information requis, que l'on regroupe en trois catégories : stratégie et profil, approche managériale, indicateurs de performance.

-stratégie et profil : il s'agit des éléments d'information précisant les modalités et les contenus de l'organisation dans le développement durable, à court, moyen et long terme. L'organisation doit notamment décrire quels sont les impacts, les risques et les opportunités majeurs sur le développement durable. Il convient notamment à l'organisation de décrire les méthodes suivies pour déterminer défis et opportunités en lien avec les attentes des parties prenantes, ainsi que les processus suivis pour atteindre les niveaux de performances et les changements à atteindre. Le profil présente les principales caractéristiques d'état (taille, nature du capital, forme juridique, structure opérationnelle, marchés etc.) ainsi que l'évolution de ces caractéristiques. Sont également précisés dans cette partie du rapport les éléments de gouvernance de l'organisation (composition du conseil d'administration, liens en matière de développement durable au niveau de la rémunération et des capacités d'expertise, missions et valeurs annoncées, procédures mises en place par le CA concernant l'évaluation

de la performance RSE), ainsi que la façon dont sont prises en compte les attentes des parties prenantes (mode de définition des parties prenantes, modalités du dialogue, modalités des réponses apportées par l'organisation).

Approche managériale : avant de préciser la liste des indicateurs de performance RSE, l'organisation doit inclure un élément d'information sur l'approche managériale. Cette information doit fournir un résumé de la démarche managériale : l'objectif de cette partie est notamment de fournir des éléments plus précis que dans la partie sur la stratégie et le profil, sur la façon dont elle traitera, rubrique par rubrique d'indicateurs de performance, les questions clés des risques et opportunités en matière de RSE.

Les indicateurs économiques, environnementaux et sociaux doivent dans un premier temps satisfaire un certain nombre d'objectifs en termes de présentation : évolution sur période de 2 ou 3 ans et en lien avec les objectifs) court et moyen terme ; utilisation des protocoles accompagnant les indicateurs sélectionnés ; utilisation de données normalisées si nécessaire (ratios, pourcentage) ainsi que les données brutes ; niveau de consolidation ; système de mesure utilisées).

*Les indicateurs de performance RSE du GRI : approche synthétique*

Dans un reporting GRI, les indicateurs de performance RSE sont regroupés en six catégories : économiques (EC), environnementaux (EN), emploi, relations sociales et travail décent (LA), droit de l'homme (HR), société (SO), responsabilité du fait des produits (PR). Pour chaque famille d'indicateurs, le nombre d'indicateur possible varie : neuf pour EC ; trente pour EN ; quatorze pour LA ; neuf pour HR ; huit pour SO ; neuf pour PR. La liste de ces indicateurs par sous rubrique thématique est fournie dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5  
Les indicateurs de la GRI, une synthèse

Economique	Environnement	Emploi, relations sociales et travail décent	Droits de l'Homme	Société	Responsabilité du fait des produits
Volet : performance économique Volet : présence sur le marché Volet : impacts économiques et indirects	Volet : matières Volet : énergie Volet : eau Volet : biodiversité Volet : émissions, effluents et déchets	Volet : emploi Volet : relations entre la direction et les salariés Volet : santé et sécurité au travail	Volet : pratiques d'investissement et d'achat Volet : non discrimination Volet : liberté syndicale et droit de négociation	Volet : communautés Volet : corruption Volet : politiques publiques Volet : comportement	Volet : santé et sécurité des consommateurs Volet : étiquetage des produits et des services Volet : communication marketing

	Volet : produits et services Volet : respect des textes Volet : transport Volet : généralités	Volet : formation et éducation Volet : diversité et égalité des chances	Volet : interdiction du travail des enfants Volet : abolition du travail forcé ou obligatoire Volet : pratiques de sécurité Volet : droits des populations autochtones	anti concurrentiel Volet : respect des textes	Volet : respect de la vie privée Volet : respect des textes
--	--	--	---	--	--

*Les adaptations du reporting sociétal GRI pour l'agroalimentaire.*

Ces adaptations traduisent la prise en compte de spécificités sectorielles fortes de l'agroalimentaire et de son impact sur la société. Quelques familles d'indicateurs sont fortement impactées : les responsabilités du fait des produits étant la famille d'indicateur couvrant l'essentiel des adaptations, via quatre commentaires et neuf textes spécifiques (sur un total de 13 textes). L'importance de l'amont agricole et de son poids dans l'engagement sociétal, apparait également au travers d'un texte spécifique. Au final, les adaptations du GRI à l'agroalimentaire s'effectuent à trois niveaux (voir le tableau 6 pour une synthèse), que nous abordons successivement :

- par l'adjonction d'une famille d'indicateurs spécifiques à l'approvisionnement
- par des commentaires sur des critères existants
- par des textes spécifiques, reliés à des familles d'indicateurs.

- Un texte spécifique sur l'approvisionnement agricole

Ce texte identifie l'industrie agroalimentaire comme influençant potentiellement l'approvisionnement agricole dans leurs orientations de développement durable. Aussi ces indicateurs mettent en évidence le pourcentage des fournisseurs, quelque soient leur situation géographique, en cohérence avec la stratégie d'approvisionnement durable des entreprises de l'agroalimentaire. Le texte fait également référence à la part des approvisionnements répondants à des standards internationaux de développement durable (par exemple en commerce équitable, biodiversité, déforestation etc.).

- Des commentaires sur des indicateurs existants

Les indicateurs de performance économique sont adaptés pour deux catégories : EC1 (investissements au profit de la communauté) avec la référence aux programmes d'aides alimentaires ou d'actions de promotion en faveur de la santé ; EC4 (subventions et aides

publiques reçues) avec la mention des aides reçues pouvant favoriser les pratiques responsables ;

Les indicateurs environnementaux sont adaptés pour trois catégories : EN1 (consommation de matières premières) avec l'indication de l'origine pour les produits de la mer (élevage ou non) ; EN11 et EN13 (sur la biodiversité) mentionne de manière explicite la ressource en eau. Un critère société (SO5, sur les actions en faveur des politiques publiques) précise les actions de lobbying liées aux aides publiques.

La famille d'indicateurs sur les responsabilités du fait des produits est considérablement amendée. Quatre indicateurs sont mentionnées : sur l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux des produits (PR1) ; sur les incidents de non-conformité (PR2) ; sur les informations sociales et environnementales communiquées au consommateur (PR3) ; et enfin sur la conformité aux lois, normes et codes relatifs à la politique de communication de l'entreprise (PR6).

-Des textes spécifiques sur des familles d'indicateurs

Hormis deux textes concernant les indicateurs sur le travail (FP3 sur les jours de conflits) et sur la société (FP4 sur les programmes en faveur de la santé et du bien-être), tous les textes concernent la responsabilité liée aux produits (FP5 à FP8) et sur le bien être animal (FP9 à FP13). Au travers de ces textes sont mises en avant les thématiques de la sécurité alimentaire et de la conformité aux standards internationaux (FP5), les mentions de composition alimentaire des produits en matières grasses, sucres, additifs etc. (FP6 et FP7), les informations relatives aux allégations santé (FP8). La thématique du bien-être animal est largement développée, par des indicateurs sur les pratiques d'élevage, de transport et d'abattage (FP9 à FP13).

Tableau 6

Les adaptations du GRI au secteur agroalimentaire

Familles d'indicateurs	Nombre d'indicateurs pour chaque catégorie	Commentaires sur les indicateurs existants	Nouveaux textes spécifiques au secteur agroalimentaire (management et indicateurs)
Spécifiques à l'agroalimentaire			FP1 FP2
Performance économique (EC)	9	EC 1 EC 4	
Environnement (EN)	30	EN 1 EN 11 EN 13	

Emploi, relations sociales et travail décent (LA)	14		FP3
Droits de l'homme (HR)	9		
Société (SO)	8	SO 5	FP 4
Responsabilité du fait des produits (PR)	9	PR 1 PR 2 PR 3 PR 6	FP 5 FP 6 FP 7 FP 8
Textes spécifiques sur le bien-être animal			FP9 FP10 FP11 FP12 FP13

***La voie normalisatrice de l'ISO 26000 et son adaptation à l'agroalimentaire : une initiative majeure en faveur de la RSE***

La norme ISO 26000 occupe selon nous une place centrale lorsque l'on aborde les questions de RSE, et cela pour plusieurs raisons.

Tout d'abord la norme, apparue en novembre 2010, est le fruit d'un processus long et complexe (que nous développons en annexe 1). Comme le souligne Lecomte et Adary (2012), « la gestation de la norme, son processus de mise au monde, est presque aussi important que le résultat final. En effet, le cheminement créatif de cette norme lui confère une grande partie de sa valeur et de son importance sur le 'marché des normes' et sur le sujet de la responsabilité sociétale' » (Lecomte et Adary, 2012:192).

D'autre part, et du fait même de l'originalité de ce processus d'élaboration, l'esprit de la norme inspire nombre de textes européen et français, et notamment le texte de la Commission européenne d'octobre 2011.

Enfin la norme ISO 26000 structure fortement comme on le verra en partie 3 plusieurs initiatives de l'agroalimentaire français et semble s'installer de manière pérenne et incontournable dans le paysage pour les prochaines années.

Nous abordons la norme ISO 26000 en deux temps. Tout d'abord nous présentons le contenu de la norme et nous détaillons son architecture. Enfin dans un second temps nous montrons les principes de sa traduction pour l'agroalimentaire.

*Le contenu de la norme ISO 26000 : les grands principes de la responsabilité sociétale*

Le débat de la responsabilité sociale est en vogue, beaucoup de normes, des systèmes de reportage et autres directives ont été mis au point. La norme ISO 26000 a contribué à ce débat au niveau international. En s'appuyant sur un grand nombre de textes substantiels internationaux, l'ISO a élaboré une norme sur la responsabilité sociétale des organisations qui traite des rapports entre les organisations et la société. Fruit de multiples compromis, le texte constitue cependant une référence de grande importance. Depuis la publication de la norme ISO 26000 sur la RS, les organisations disposent d'une définition validée par des centaines d'experts originaire du monde entier. La norme fournit de lignes directrices destinées à aider les organisations à assumer la responsabilité des effets de leurs décisions et de leurs activités. L'essentiel du contenu est constitué de définitions et de principes et non de modes de procédures certifiables. Son effectivité dépendra en grande partie de sa mise en œuvre par les organisations.

#### *Architecture de l'ISO26000*

Il s'agit fondamentalement de la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations

Le texte approuvé à une très large majorité s'articule autour de 7 axes majeurs : la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et la contribution au développement local (cf. schémas 1 et 2). Chaque axe est subdivisé en un nombre de questions à partir desquelles une organisation doit choisir celles qu'elle juge pertinentes.

L'intention de l'ISO 26000 est d'aider les entreprises à prendre en compte leurs responsabilités tout en leur fournissant une orientation pratique et en les accompagnants dans l'identification de leurs parties prenantes. Du fait de la différence et de la diversité des pays, la norme ISO 26000 n'est pas une norme d'exigence normale mais peut être considérée comme complémentaires aux autres normes dans son application. Elle n'est pas destinée à la certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle.

La norme internationale d'application volontaire ISO 26000:2010 contient des lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille et indépendamment de leur situation géographique (cf. tableau 7 pour une synthèse du contenu). Elle fournit les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale, notamment la définition des termes clés pour la compréhension de la RS. Elle aborde les principes de responsabilité, de transparence, de comportement éthique. Des sujets fondamentaux sont abordés via les questions centrales et aussi le périmètre de chaque question centrale, son rapport avec la responsabilité sociétale, les principes connexes ainsi que les actions et attentes associées, qui sont proposés dans article 6. L'identification et le dialogue avec les parties prenantes est traité dans l'article 5. La norme donne également des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société. Enfin elle fournit des recommandations sur la manière d'intégrer un comportement socialement responsable ainsi que la contribution au développement durable dans une organisation (article 7).

Tableau 7

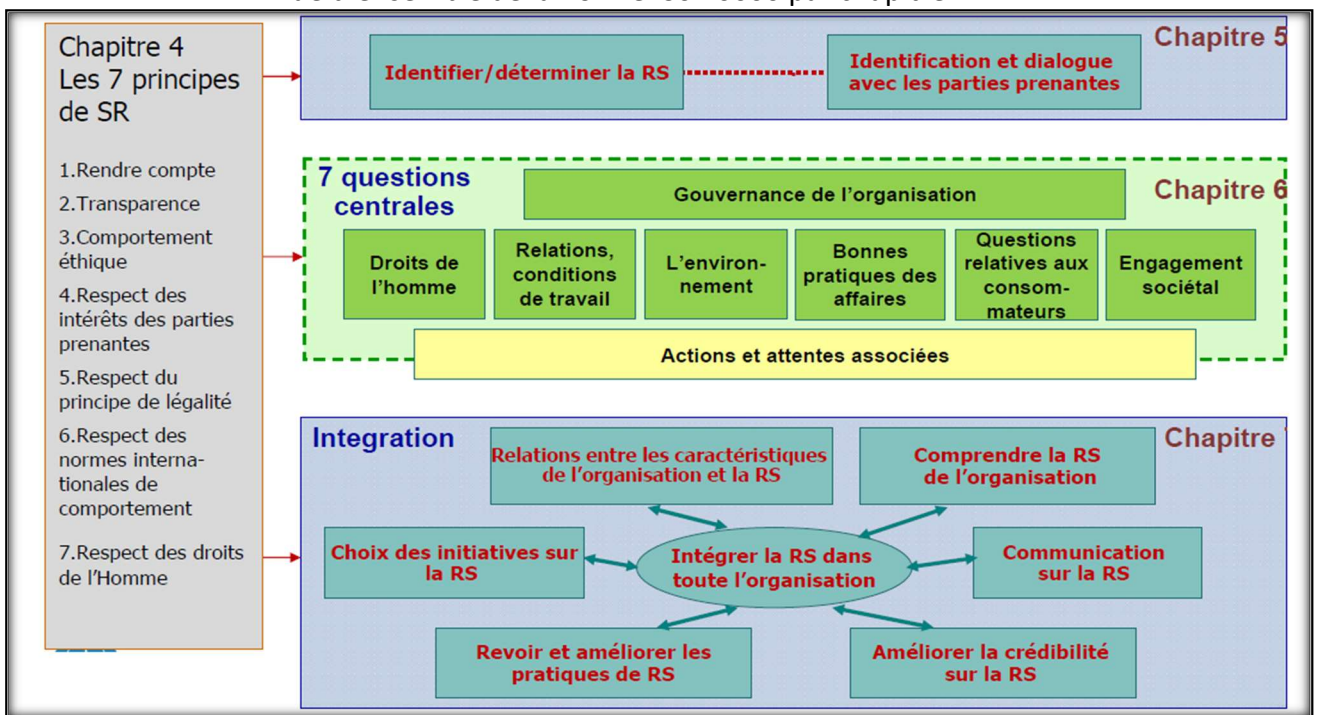
Architecture de la norme : une synthèse

Avant-propos	
0. Introduction	La norme indique que l'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société. Le texte précise que la norme est volontaire, et qu'elle n'est pas destinée à servir de preuve de l'évolution du droit international existant.
1. Domaine d'application	Précise les lignes directrices concernant tous les types quelle soit leur taille. La norme n'est pas une norme de système de gestion mais elle promeut une compréhension commune de la RSE.
2. Termes et définitions	Cet article permet de comprendre le sens et la portée de la norme. Les définitions données concernent les termes tels que les normes internationales, la responsabilité sociétale, la sphère d'influence et le groupe vulnérable.
3. Comprendre la responsabilité sociétale	Extension de la responsabilité sociétale à tous types d'organisations (Etat, entreprises, organismes) et prise en compte de la dimension nécessairement évolutive des attentes de la société. Importance du contexte de mondialisation et poids croissant des entreprises et de leurs interdépendances avec l'environnement externe.
4. Principes de la responsabilité sociétale	Liste de sept principes -responsabilité de rendre compte -transparence -comportement éthique -respect des intérêts des parties prenantes -respect du principe de légalité -respect des normes internationales de comportement -respect des droits de l'Homme

5. Lignes directrices centrales	Familiarisation avec les domaines d'action de responsabilité sociétale pour les sept questions centrales (voir article 6). Mise en place des modalités de dialogue avec les parties prenantes.
6. Les sept questions centrales	-la gouvernance de l'organisation -les droits de l'homme -les relations et conditions de travail -l'environnement -les bonnes pratiques des affaires -les questions relatives aux consommateurs -l'engagement sociétal
7. Guide d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation	Modalités d'intégration des attentes sociétales dans l'organisation, et notamment pour les questions de communication, d'amélioration des pratiques, d'amélioration de la crédibilité.

Source : d'après Gendron (2011) et Lecomte et Adary (2012)

Schéma 1  
Vue d'ensemble de la norme ISO 26000 par chapitre



Source : d'après Gendron (2011)

Schéma 2  
Responsabilité sociétale : Les sept questions centrales



*L'adaptation de la norme ISO 26000 à l'agroalimentaire : vers l'élaboration d'un référentiel adapté au secteur*

Au niveau institutionnel, la Commission européenne avait déjà adopté en fin 2010 une communication visant à instaurer une nouvelle stratégie de l'UE en matière de RSE qui s'appuie notamment sur les principes de l'ISO 26000 :2010. Cette nouvelle stratégie pour la période 2011-2014 a eu pour but on l'a vu (en partie 1) de mettre en lumière les effets positifs de la RSE sur la compétitive des entreprises. Pour la France, la RSE est un enjeu de gouvernance globale, car l'impact des activités des entreprises sur l'environnement et sur les sociétés ne connaît pas de frontières. Sa stratégie en matière de responsabilité sociétale des entreprises se développe en réponse à la communication de la Commission européenne du 25 octobre 2011 : « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ». Dans ce contexte la nécessité de développer des démarches sectorielles, déjà en œuvre dans certains secteurs (notamment les transports, les travaux publics, l'énergie), est fortement encouragée par l'Etat français.

Le secteur agroalimentaire se trouve face à des enjeux d'ordre économiques, sociétaux, sanitaires et enfin environnementaux. L'environnement, l'impact en terme d'emploi, la qualité et la sécurité alimentaire sont des préoccupations permanentes tant pour les consommateurs que pour les autorités gouvernementales (Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, Etat généraux du groupe de travail industrie agroalimentaire, 2010). Les liens avec la grande distribution et avec l'agriculture génèrent également des

responsabilités sociales et environnementales pour l'industrie agroalimentaire. Pour un secteur qui est confronté à un relatif repli d'activité au cours de ces dernières années, la RS pourrait être une alternative pour beaucoup des entreprises. Par ailleurs certains auteurs ont rapproché les concepts RSE et d'innovation, et ont mis en évidence l'existence d'une relation entre eux. Les recherches empiriques (Poussing, Le Bas, Haned, 2010) vont dans ce sens en confirmant la liaison forte entre «les comportements d'innovation et de responsabilité sociale». Pour toute entreprise qui s'intéresse au développement durable, la RSE est devenue progressivement une valeur incontournable du marché.

Aujourd'hui la responsabilité sociétale des entreprises devient une contrainte institutionnelle importante et cela pour nombre d'acteurs qui portent les valeurs sous jacentes à la RSE. Ainsi, à l'instar des organisations gouvernementales, des organisations de la société civile, les associations syndicales et les ONG exercent des pressions sur les entreprises en les incitant à adopter de nouvelles pratiques en matière de RSE pour se conformer aux standards établis et accroître leur légitimité. Face à cette réalité les entreprises doivent adapter leurs pratiques et offres pour faire face aux pressions exercées par les différentes parties prenantes. D'où l'intérêt pour la responsabilité sociétale, qui constitue le moyen à travers lequel les entreprises contribuent au développement durable. Néanmoins la mise en œuvre des principes de la RSE reste une contrainte pour les entreprises du secteur et notamment pour les PME. Des initiatives des grands groupes se multiplient et chacun tend à développer son propre référentiel. L'enjeu était donc d'avoir un référentiel reconnu, par l'ensemble de la filière, donc il est urgent de structurer une démarche RS des entreprises agroalimentaires car nombreux sont les acteurs (clients ou autres) qui multiplient les sollicitations en la matière et chacun a son propre référentiel.

Pour les PME agroalimentaires la situation est plus complexe. Face à la multiplication des démarches individuelles en matière de responsabilité sociétale, Coop de France, Coop de France Aquitaine et l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) ont sollicité AFNOR afin de créer un outil de référence, pédagogique et accessible à tout professionnel du secteur agroalimentaire (AFNOR). A la suite des premiers travaux engagés par Coop de France Aquitaine, le groupe AFNOR et l'ARDIA aquitaine d'une part, et de l'ANIA d'autre part, une réflexion a été engagée pour adapter la norme ISO 26000 au secteur agroalimentaire. Ainsi un

guide d'utilisation de la norme ISO 2600 est paru en septembre 2012<sup>6</sup>, travail piloté par Coop de France, Coop de France Aquitaine et l'ANIA, en collaboration avec d'autres partenaires professionnels et institutionnels. A partir de la norme ISO 26000, il est possible de dégager les enjeux fondamentaux à prendre en compte par le secteur ainsi que les domaines d'actions privilégiés à mettre en œuvre. D'autres acteurs du secteur et des parties prenantes en attente d'un outil sectoriel de l'ISO 26000 ont participé à ce projet. Le souhait de fédérer autour d'un référentiel commun de RS n'a pu se faire qu'en s'appuyant sur le texte ISO 26000 car le marché est européen voire international. Le choix du projet a été de réaliser un accord AFNOR, car ce type de document permet une grande souplesse, tout en créant un référentiel reconnu, du fait de son processus d'élaboration, à savoir le respect des règles classiques d'élaboration des normes avec des délais plus souples. Si la pro activité du projet a été capitale pour les entreprises agroalimentaires car leur permettant de ne pas «subir» un référentiel écrit sans concertation de l'ensemble des acteurs, il n'en est pas moins important d'avoir un référentiel adapté pour la lisibilité des principes de la responsabilité sociétale appliqués au secteur agroalimentaire, notamment pour ce qui est des actions pratiques à mettre en œuvre.

En introduction, le guide indique l'objectif premier comme le partage de « définition et des enjeux communs de la RS appliqués au secteur agroalimentaire ». Il dresse ainsi une liste de recommandations permettant aux entreprises de s'inscrire dans une démarche de progrès qui tend vers un niveau de RS exemplaire. Il rappelle que les entreprises du secteur peuvent utiliser cet accord comme guide en s'appuyant sur la norme expérimentale XP X 30-207 « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale fondée sur l'ISO 26000. A l'instar de la norme ISO 26000, le texte précise que «l'accord n'est pas conçu à des fins de certification» et que «les entreprises fondent leur comportement sur des normes, des lignes directrices ou des règles de conduite en conformité avec les sept principes d'ISO 26000».

Cet accord concerne «les entreprises agroalimentaires de collecte, stockage, transformation et/ou expédition-vente de produits agricoles et de denrées alimentaires, ainsi que les entreprises de fourniture d'intrants et de services à destination des agriculteurs». Grâce aux années d'expérience de Coop de France et de l'ANIA le texte propose une démarche collective «pour les entreprises agroalimentaires de très petite taille, qui éprouveraient des difficultés à engager par elles-mêmes une démarche de responsabilité sociétale, le pilotage et la mise en

---

<sup>6</sup>Développement durable et responsabilité sociétale. Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 :2010 pour le secteur agroalimentaire. AFNOR, août 2012, 47 p.

œuvres du présent pourront être effectués à un niveau collectif territorial via notamment une structure locale dans laquelle elles participent à la gouvernance».

Le premier thème de la norme ISO 26000, essentiel parce qu'il structure la logique même de la norme, est le thème de la gouvernance, qui constitue le cadre des prises de décisions. Pour l'agroalimentaire, les enjeux, au-delà de la définition d'une stratégie de développement durable, sont l'identification des parties prenantes, déterminer les frontières de la responsabilité sociétale, repérer les sphères d'influence directe et indirecte. L'enjeu se situe également autour de la création de valeur ajoutée, notamment en lien aux territoires et aux personnes qui y travaillent.

Le deuxième thème est celui des droits de l'homme. La question du travail saisonnier et intérimaire est particulièrement cruciale, ainsi que le recours aux entreprises sous traitantes. La prise en compte de la question centrale des droits de l'homme se pose également dans la chaîne d'approvisionnement, que ce soit au niveau du transport maritime que de la production et de la transformation des produits agricoles dans les pays en développement. Le thème des relations et conditions de travail prend en considération les questions de l'attractivité des entreprises et des métiers de l'agroalimentaire. Le développement des compétences, les actions en faveur d'intégration des travailleurs saisonniers et de la mixité au sens large sont favorisées.

Le thème de l'environnement est majeur compte tenu du lien avec l'approvisionnement et les relations avec le territoire. Le secteur agroalimentaire est porteur d'enjeux par la maîtrise des impacts environnementaux et la préservation des ressources naturelles, sa capacité à promouvoir des bonnes pratiques environnementales, son influence sur les consommateurs dans la sensibilisation à ces questions.

Le thème de la loyauté des pratiques se décline, pour l'agroalimentaire, avant tout autour des questions de la transparence des pratiques : engagements en faveur des achats responsables, rétribution équitable des différents maillons de la filière, prévention des fraudes relatives notamment à l'origine et à la qualité des produits.

Les questions relatives aux consommateurs trouvent une acuité particulière dans ce secteur. Certaines de ces questions sont par ailleurs largement couvertes par les normes en matière de sécurité et d'hygiène alimentaire. Le guide souligne l'importance d'enjeux complémentaires, et notamment les questions de santé du consommateur à long terme, de

diversité des goûts et de promotion du patrimoine culturel, d'accès à l'alimentation pour tous, d'éducation du consommateur à la consommation responsable.

Le thème de la communauté et du développement local est lui aussi essentiel, car concernant l'ancrage territorial de l'activité agroalimentaire et ses conséquences en terme d'emploi, de maintien des métiers et des compétences, d'impact sur l'insertion des plus démunis.

Un autre point essentiel du guide dans l'adaptation de la norme à l'agroalimentaire est la procédure de sélection des parties prenantes. Dans un premier temps quatre catégories de parties prenantes (PP) centrales sont identifiées : les PP au sein de l'entreprise, dans la chaîne de valeur, des pouvoirs publics et médias, syndicats, ONG et organismes de la filière. D'autres parties prenantes sont également notées : dans le domaine social (agence d'intérim, inspection du travail, associations d'insertion sociale etc.) ; dans le domaine environnemental (ADEME, parc naturel, associations de chasseurs et pêcheurs etc.), dans le domaine économique (banques, assurances, centres de gestion etc.). Le guide identifie, grâce à un arbre de décision pour la sélection des PP, deux cercles concentriques : le cercle des PP dans la sphère d'influence directe (c'est-à-dire essentiellement les personnes physiques sous contrat, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement), et le cercle des PP hors de la sphère d'influence directe.

Le secteur dispose désormais grâce à ce guide d'un outil adapté à ses spécificités pour permettre à chaque entreprise d'initier une dynamique en faveur du développement durable. Dans la continuité des actions engagées par le secteur depuis 2005 en faveur du développement durable, ce guide formule des recommandations permettant aux entreprises de l'agroalimentaire, dans le cadre d'une démarche de progrès, de tendre vers un niveau de responsabilité sociétale exemplaire. Des outils d'accompagnements collectifs, notamment le programme 3D de Coop de France Aquitaine (voir partie 3) et l'outil d'auto diagnostic de l'ANIA s'inscrivent dans cette dynamique. La traduction de l'ISO 26000 via ce guide AC X30 – 030 complète ainsi de manière sectorielle la vision exhaustive proposée par la norme ISO 26000, structure et fédère autour d'un socle commun les différentes démarches du secteur en matière de responsabilité sociétale.

### **PARTIE 3**

#### **Etude de cas de démarches de RSE dans les filières agricoles et agroalimentaires**

- ✓ *Les multiples antécédents de démarches de responsabilité dans les filières agricoles et agroalimentaires*
- ✓ *Mise en application de la GRI en agroalimentaire : bilan, exemples*
- ✓ *La démarche Destination Développement Durable (3D) en Aquitaine et deux exemples de PME agroalimentaires 3D engagées en RSE (Vignerons de Buzet et Excel)*
- ✓ *La table ronde européenne sur la production et la consommation alimentaires durables (FOOD Sustainable Consumption and Production Round-Table ou F CSP R-T)*
- ✓ *L'initiative française d'étiquetage environnemental en agroalimentaire ANIA-ADEME*
- ✓ *De multiples démarches de RSE d'entreprises individuelles : exemples d'une PME agroalimentaire (Biscuiterie de L'Abbaye) et d'un groupe agroalimentaire (Danone)*

#### **ETUDE DE CAS DE DEMARCHES RSE DANS LES FILIERES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES**

##### ***Les multiples antécédents des démarches de responsabilité dans les filières agricoles et agroalimentaires***

On ne peut pas comprendre le rapide développement des questionnements liés à la RSE sans l'inscrire dans une dynamique globale de ce que nous appelons des «démarches de responsabilité». Ces prises en compte sont multiples et ne se revendiquent pas en tant que telles «RSE». Néanmoins elles se situent dans une même logique et reflètent un même souci de responsabilisation des acteurs économiques. Aussi nous les synthétisons très succinctement autour de trois thématiques au niveau agroalimentaire, avec le souci de réinscrire la RSE dans une filiation d'initiatives: la prise en compte environnementale dans les démarches réglementaires et volontaires (agriculture et transformation agroalimentaire biologique) ; la prise en compte sociale (le commerce équitable, l'ISR) ; la prise en compte du développement économique local (filières courtes et transformation à la ferme, AMAP).

- La prise en compte environnementale. Au niveau agricole, la prise en compte environnementale s'inscrit dans une longue tradition d'initiative réglementaire. Le niveau environnemental est aussi largement pris en compte avec la normalisation (EMAS, série des ISO 14000...).
- La prise en compte sociale : l'essor du commerce équitable est sans doute le fait marquant, du fait essentiellement du succès du label privé Max Havelaar. Il montre

notamment la sensibilisation forte des consommateurs alimentaires aux questions de justice sociale.

- La prise en compte économique : le développement économique en lien au territoire est largement pris en compte dans la politique de la qualité agroalimentaire telle qu'elle a été définie en France puis en Europe à partir des années 90<sup>7</sup>. Plus récemment, l'essor de filières alternatives et le développement de l'agriculture de proximité procèdent de la même logique : associer activité économique et développement local (mouvement des 'locavores', mouvement Slow Food). Il montre également la sensibilité des consommateurs alimentaires aux dimensions citoyennes et aux questions de développement économique local.

### ***Mise en application de la GRI (Global Reporting Initiative) en agroalimentaire : bilan, exemples***

La Global Reporting Initiative (GRI) a été créée en 1997 avec pour objectif de fournir de manière standardisée une liste d'indicateurs rendant compte des performances économiques, environnementales et sociales. Le GRI est une organisation privée composée de trois familles d'acteurs : les parties prenantes organisationnelles (qui peuvent être des entreprises ou des organisations), le conseil des parties prenantes constitué de 60 membres et le comité de conseil technique. Nous avons vu que le reporting sociétal tel que défini par la GRI comporte quatre grands principes

- processus de rédaction des rapports
- périmètre du rapport
- garantie de fiabilité des indicateurs
- accès libre du rapport

Nous avons vu également que la liste des référentiels d'indicateurs proposés par la GRI se compose de 49 indicateurs de base et de 30 indicateurs supplémentaires. Les trois champs de la RSE sont classiquement couverts, avec 9 indicateurs en économie, 30 indicateurs en

---

<sup>7</sup> Avec la politique européenne de la qualité (AOP, IGP, attestation de spécificité) dont l'objectif est explicitement de maintenir l'emploi et de favoriser l'activité économique sur l'ensemble du territoire. Ces rôles des dispositifs français et européen de protection de la qualité et de l'origine sont bien analysés par Allaire et al; (2005) : on constate qu'ils évoluent progressivement jusqu'à la période récente vers une justification par le développement rural, par la préservation des ressources et par la protection du patrimoine.

environnement, 9 indicateurs en droits de l'homme, 14 indicateurs en relations sociales, 9 en responsabilité des produits, 8 pour la société.

Grâce à une étude effectuée par le GRI parue en 2008, il est possible les caractéristiques et le contenu des rapports. Les pays européens sont de loin les plus représentés dans l'échantillon d'une centaine d'entreprises, avec 63 rapports sur un total de 93.

L'étude permet également d'identifier la fréquence d'utilisation des indicateurs dans le secteur agroalimentaire et les thèmes les plus souvent mentionnés. Ainsi ce sont les critères liés à l'approvisionnement, à la sécurité alimentaire, à la santé et à la nutrition, au transport, aux aspects environnementaux de l'approvisionnement agricole, à l'emballage et au bien être animal qui ont la plus haute fréquence.

Une seconde étude parue en 2009 confirme une tendance au développement rapide du reporting GRI dans l'agroalimentaire, avec la moitié des rapports en provenance d'entreprises européennes.

#### ***Les démarches collectives de RSE dans l'agroalimentaire :***

- ***Deux exemples en encadrés : le label LUCIE ; la démarche RSD2 de la région Basse-Normandie***

Insérer encadré 3

- ***Exemple détaillé de l'initiative de la coopération agricole en lien à l'ISO 26000: Destination Développement Durable (3D) en Aquitaine et illustration de deux PME agroalimentaire : Vignerons de Buzet et Excel - les éleveurs gastronomes***

Initié en 2005 par l'AFNOR et la FRCA Aquitaine, le programme Destination Développement Durable se présente comme une démarche collective originale en région pour promouvoir les principes de la RSE, notamment pour les PME agroalimentaires. Ces principes correspondent aux lignes directrices sur lesquelles sont fondés les principes de la RSE.

Sur le plan formel, cette démarche consiste essentiellement en la création de services communs articulés autour de trois thématiques:

- la formation à la préparation de la démarche

- la mise à disposition d'un outil de diagnostic et la réalisation du diagnostic complet de la PME par un binôme d'experts, prenant en compte les principes de la RSE synthétisés en huit critères
- la communication (site web, nom déposé, politique de communication vis-à-vis des parties prenantes).

La démarche contribue à favoriser les actions des PME s'engageant sur la voie du développement durable. Cela se traduit par une mise en réseau structurée de ces PME avec un ensemble d'acteurs afin que ces dernières puissent acquérir les ressources et compétences susceptibles d'améliorer et/ou de renforcer l'adoption des principes de la RSE.

Débuté en Aquitaine en 2005 de l'initiative de la Fédération Régionale des Coopératives Agricoles Aquitaine (FRCAA) et l'Association Française de Normalisation (AFNOR), le réseau 3D est formalisé par un contrat de partenariat entre les deux entités. Bien que créé en 2005, les activités du réseau ont démarré officiellement en 2007. Le partenariat FRCA - AFNOR a été renouvelé en 2009.

Le besoin de constituer un réseau s'est fait ressentir pour diffuser la RSE en France, l'objectif principal consistant en la fédération des entreprises agroalimentaires vers le développement durable afin que celles-ci puissent être reconnues par les acteurs influents du secteur. La réflexion d'un représentant de la FRCAA sur la RSE avait commencé dès 1992, en parallèle à celle de l'Agenda 21 et à l'apparition du référentiel IFS. Le souci de ne pas se faire imposer de nouveaux référentiels par les acheteurs et la pression médiatique en termes de RSE subie par les PME agroalimentaires ont fortement incité au lancement du réseau 3D. Ce dernier aide les entreprises à anticiper les demandes des clients. Actuellement, plus de 80 entreprises et coopératives agroalimentaires adhèrent au collectif.

L'accompagnement des PME s'effectuent en utilisant la FRCAA comme point de relais. Des activités sont proposées par le réseau afin de favoriser l'innovation et/ou l'apprentissage dans les entreprises. Il peut s'agir de réunions de formation, de sensibilisation ou d'ateliers qui permettent une interaction entre les dirigeants. Des animateurs sont en charge de l'organisation des différentes sessions. Le Conseil Régional, la DIRECCTE et éventuellement l'Union européenne contribuent en partie au financement de ces actions collectives du réseau 3D.

Nous allons voir, à partir de l'exemple d'une entreprise, Vignerons de Buzet, comment s'est concrètement mise en place la démarche RSE en lien avec le réseau 3D. L'entreprise Vigneron

de Buzet est une cave coopérative vitivinicole fondée en 1953 et située dans le Lot-et-Garonne. C'est une PME qui regroupe 234 vignerons et compte 88 employés. La superficie totale des vignobles est estimée à plus de 1900 ha, avec un cépage purement bordelais : merlot, cabernet sauvignon et cabernet-franc. Les activités de la cave vont de la vigne à la commercialisation des bouteilles de vins. Pour ce faire, la coopérative dispose de deux sites de vinification, de deux chais d'élevage et de deux chaînes de conditionnement. La production annuelle est d'environ 90000 hl dont 70 % en rouge, 25 % en rosé et 5 % en blanc. Une grande partie de la production (estimée à 80%) est dédiée à la France, les 20 % restant sont exportés vers des pays d'Europe, au Japon, en Russie et au Canada.

Vignerons de Buzet, depuis sa création, s'est forgé une forte image dans la filière viticole grâce à ses démarches innovantes. En effet, représentant 95% de l'appellation d'origine protégée (AOP) Buzet, elle est le premier metteur en marché de Rosé dans le Sud de la France et une des premières caves à disposer d'un service technique vigne en 1968. Elle obtient par la suite l'appellation d'origine en 1973.

Depuis 2007, la cave s'inscrit donc dans une démarche RSE au sein du réseau 3D. Elle procède à l'évaluation AFAQ 26000 en 2010 pour faire reconnaître la démarche et acquiert le niveau «maitrise». Cette initiative est la continuité de toutes les actions stratégiques déjà engagées par la PME en termes de certification (Agri Confiance, ISO 9001, IFS, etc.) depuis 2005.

Il est important de comprendre le contexte de l'émergence de cette initiative en région. En France, en parallèle aux initiatives européennes en faveur de la RSE, la création du groupe de travail «Entreprises et Développement Durable» pour l'élaboration du guide SD 21000 s'est effectuée. Une première version du guide SD 21000 est soumise à un large débat public entre août et novembre 2002, ce qui aboutit à une révision et à une version définitive rédigée en début 2003 et parue le 19 mai 2003 suite à une enquête finale. Le Guide AFNOR SD 21000 identifie les besoins et les attentes des parties intéressées de l'entreprise mais également les attentes de l'entreprise vis-à-vis de ces dernières et notamment des collectivités. Le guide a été mis en expérimentation dans douze régions, dont la région Aquitaine, par des accompagnements et par la mise en œuvre des programmes d'actions avec les collectivités. Le retour d'expérience de l'expérimentation de la SD 21000 a permis de poursuivre les travaux sur la future norme ISO 26000 et a donné un positionnement important à l'AFNOR dans l'organisme ISO lors de l'élaboration de la norme (Perera, 2008 ; 2009).

Les travaux de l'élaboration de la norme ISO 26000 ont été lancés on l'a vu en 2005. Il s'agissait alors de déterminer les champs d'application de la responsabilité sociétale autour des sept actions que sont la gouvernance, les droits de l'homme, les conditions et relations de travail, l'environnement, les bonnes pratiques des affaires, la protection des consommateurs, l'engagement sociétal. En parallèle à cette réflexion, le groupe AFNOR et le CIRIDD ont conçu la plate-forme régionale d'échanges en Rhône-Alpes sur l'ISO 26000.

Le réseau 3D est avant tout un réseau de proximité organisationnelle car la FRCAA, l'AFNOR et les PME se connaissent déjà et travaillent sur d'autres projets communs : la confiance générée est un moyen facilitant la gestion du réseau.

Pour comprendre les points clés des différentes phases de la mise en place des principes de la RSE, nous remarquons que les PME, au centre du dispositif, n'interviennent dans le réseau qu'en phase finale car elles ne sont pas concepteurs du programme 3D. Au niveau de l'entreprise la conviction du directeur général est le point fort du processus d'adoption. Le financement est à ce stade le facteur décisif pour lancer le projet. Les acteurs FRCAA et AFNOR sont naturellement présents dans toutes les phases du processus d'adoption de la RSE. Les flux des connaissances et des compétences se font essentiellement entre la FRCAA, l'AFNOR, les experts 3D et les PME.

Il est intéressant de noter que le réseau Génération 3D est aussi important pour les experts 3D qui vont bénéficier d'une mise en contact avec les PME. Les experts, contrairement aux auditeurs de certification, définissent avec l'entreprise les voies de progrès après un diagnostic. L'ouverture vers l'extérieur de ces experts est forte avec un positionnement marqué sur le marché par la différenciation du signe AFAQ 26000.

Au final l'action collective 3D organisée par la FRCAA et l'AFNOR avec la participation financière du Conseil Régional d'Aquitaine et de la DIRECCTE Aquitaine a permis à Vignerons de Buzet de s'engager collectivement et solidairement dans une démarche de développement durable structurée et progressive. Cette démarche a créé un véritable collectif d'entreprises avec des valeurs communes et partagées ayant pour ambition de structurer les actions effectives ainsi que le reporting auprès de leurs parties prenantes prioritaires (consommateurs, acheteurs, collectivités territoriales, assureurs, associations écologiques, etc.). La compétitivité de l'entreprise passe aussi par le développement de sa performance sociale et par sa capacité à apprendre. Pour réussir cette action, Vignerons de Buzet a rejoint des acteurs mobilisés autour d'une vision forte et structurante.

Afin d'accompagner et d'évaluer les entreprises, le coordinateur du réseau a mis en place des formations et des qualifications des experts 3D (consultants, personnes de la FRCAA et de l'AFNOR). L'ensemble des acteurs du réseau 3D ont permis un partage d'expérience, un transfert des connaissances et des compétences, une aide financière et aussi des interactions avec les parties prenantes.

Insérer encadré 4

***La table ronde européenne sur la production et la consommation alimentaires durables (FOOD SCP R-T)***

Trois familles d'initiatives sont lancées par le FOOD SCP R-T :

- Le protocole ENVIFOOD,
- Les actions de communications, les actions environnementales.
- Les démarches alliant production et consommation durables : l'étiquetage environnemental pour promouvoir la consommation alimentaire responsable.

Une démarche globale en faveur de la production et de la consommation alimentaire durable a été lancée en mai 2009 à l'initiative de la CIAA (désormais Food Drink Europe). Cette démarche se fait en collaboration avec diverses instances, dont le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement), le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et l'AEE (Agence Européenne de l'Environnement). L'objectif de cette initiative est de proposer, à terme, un cadre méthodologique permettant l'évaluation environnementale des produits agroalimentaires. Cette approche se veut plus globale que les « Food Miles » (ou kilomètre alimentaire) en prenant en compte, en sus des émissions de gaz à effet de serre (GES), des catégories d'impacts environnementaux telle que la consommation d'eau, la qualité des eaux, la biodiversité. Cette initiative, s'inscrit, à l'instar des démarches RSE centrées sur l'entreprise, dans un contexte marqué par un foisonnement de dispositifs d'affichage environnemental dans le monde.

Ces dispositifs diffèrent en de nombreux points, et deux d'entre eux sont d'un intérêt particulier pour l'agroalimentaire :

- la nature de l'information communiquée au consommateur, qui peut concerner un seul critère (les émissions de GES) ou plusieurs

-le degré de formalisation et de standardisation des méthodes de mesure. L'utilisation des analyses en cycle de vie (ACV) peuvent ne concerner qu'une partie du cycle de production, transformation, distribution ou au contraire la totalité de la filière de production du produit considéré.

La référence au dispositif normatif existant (les normes ISO) permet également de repérer les pratiques effectives dans ce domaine. Deux normes internationales ont été publiées en 2006 et constituent désormais la référence en outils d'évaluation :

-la norme ISO 14040 : management environnemental, analyse du cycle de vie

-la norme ISO 14044 : exigences et lignes directrices en matière d'ACV

Ces normes seront complétées par la norme ISO 14067 pour la partie concernant la méthodologie retenue pour les dispositifs d'affichage environnemental.

L'intérêt de l'approche ACV est patent dans le cadre des secteurs agricoles et agroalimentaires. En effet l'ACV permet de prendre en compte la totalité et la diversité des impacts environnementaux. Ainsi certaines pratiques agricoles auront des effets positifs pour certains critères et négatifs pour d'autres, c'est donc le solde global de ces effets qu'il faut savoir estimer. La diversité des systèmes de production agricole (en zone de montagne, en plaine, plus ou moins intensifs) rend indispensable l'approche contextualisée et appliquée à des systèmes de production concrets.

Au niveau des filières agroalimentaires, la complexité d'organisation nécessite la prise en compte de la globalité du processus, de la production jusqu'à la consommation. La méthode des ACV est moins réductrice et plus objective que les Food Miles, ceux-ci ne mesurant que l'impact environnemental (les GES) à partir de la distance parcourue par les aliments du champ à l'assiette du consommateur). Or les circuits courts, ayant un niveau de Food Miles faible, n'auront pas forcément un impact environnemental plus limités, le rendement kilométrique du transport étant plus faible (du fait par exemple d'un transport individuel ou en petites quantités).

Insérer encadré 5

***L'initiative française d'étiquetage environnemental en agroalimentaire ADEME AFNOR***

Dans ces démarches axées sur l'affichage environnemental, la France se distingue par sa volonté de se doter d'un pilier législatif, initié dans le cadre du Grenelle de l'Environnement. Désormais deux lois concernent ces aspects :

-la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 (Grenelle 1) : «Les consommateurs doivent pouvoir disposer d'une information environnementale sincère, objective et complète portant sur les caractéristiques globales du couple produit/emballage ».

-la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (Grenelle 2) : «A partir du 1<sup>er</sup> juillet 2011, et après concertation avec l'ensemble des acteurs des filières concernées, une expérimentation est menée, pour une durée minimale d'une année, afin d'informer progressivement le consommateur par tout procédé approprié du contenu en équivalent carbone des produits et de leur emballage, ainsi que la consommation de ressources naturelles ou de l'impact sur les milieux naturels qui sont imputables à ces produits au cours de leur cycle de vie».

En parallèle à ces lois, une plateforme ADEME-AFNOR a eu pour mission d'élaborer le référentiel des bonnes pratiques. Au total, seize groupes de travail (dont 1 pour l'agroalimentaire) ont rassemblé les entreprises et leurs fédérations, les syndicats, les chercheurs, les associations environnementales, les consommateurs, les pouvoirs publics, l'ADEME et l'AFNOR. Les groupes de travail ont eu pour objectif d'identifier les étapes et les indicateurs pertinents, les modalités de calcul, les bases de données à créer.

Les travaux ont abouti à la publication, en septembre 2009, d'un document de méthodologie sur les «Principes généraux pour l'affichage environnemental des produits de grande consommation, appelé BP X30-323.

De son côté, un projet pilote ANIA-FCD a permis, pour 130 références alimentaires, d'aller plus loin notamment sur les questions de faisabilité techniques du calcul ACV et sur les besoins d'information nécessaires pour construire les bases de données. Sur le plan agroalimentaire, outre l'indicateur sur l'émission des GES, les indicateurs sur l'eau (consommation, qualité) et sur la biodiversité ont été intégrés.

***Deux exemples de démarches de RSE d'entreprises individuelles : une PME (biscuiterie de l'Abbaye) et un groupe agroalimentaire multinational (Danone)***

La situation de la RSE, dans les entreprises, doit distinguer clairement deux ensembles : les PME agroalimentaires d'un côté, et des groupes agroalimentaires d'un autre côté (Hartmann, 2011). L'ensemble des PME agroalimentaires, sont largement dépendantes de leur

environnement alors qu'à l'inverse les groupes multinationaux disposent de plus de latitude dans l'organisation de leur stratégie. La nature des parties prenantes diffèrent également : parties prenantes de proximité, parties prenantes internes pour les PME, rôle majeur des parties prenantes institutionnelles (fonds ISR, ONG, associations environnementales) pour les groupes cotés en bourse.

Nous proposons d'aborder cette question à partir de deux exemples, l'entreprise Biscuiterie de l'abbaye et le groupe Danone.

#### *Biscuiterie de l'Abbaye*

La Biscuiterie l'Abbaye est née, en 1964, à l'initiative d'un boulanger. Implantée dans l'Orne bocage de la région Basse Normandie, elle utilise principalement la matière première régionale avec 70% des achats issus du grand ouest favorisant ainsi la proximité d'autant plus que la marque est distribuée à 90% au niveau local. Cette entreprise artisanale essentiellement familiale réalise, en 2011, un chiffre d'affaires de 29,1 millions d'euros et emploie 212 salariés.

Reconnue pour son savoir-faire, la Biscuiterie l'Abbaye SAS a obtenu les distinctions des signes de qualité suivantes : le Ruban Bleu en 1968 et en 1978 pour le meilleur biscuit, puis en 1989 la 1<sup>ère</sup> mention au concours initiative-qualité. Elle se distingue également dans sa stratégie de démarche du développement durable, d'emballage, d'innovation, de partenariat avec un groupe de distribution et participe à la vie sociale de la cité. Le plan de développement durable a permis de mettre en place un plan d'action sur l'innovation de la qualité, la proximité, le développement de l'égalité professionnelle, des compétences et de la convivialité, mais aussi en respect de l'environnement et réduction de la consommation d'énergie, solidarité avec des partenariats durables.

Ainsi et après avoir été audité et certifiée par des organismes certificateurs elle a obtenu, entre autres, les certifications principales suivantes :

- Norme ISO9002 et 1<sup>er</sup> grès d'or pour la participation d'une entreprise avec un groupe de distribution en 1999
- ISO9001 V2000 norme de qualité en 2003
- 1<sup>er</sup> trophée ECO-TOP (réduction du poids de l'emballage) en 2005
- Norme ISO 14001 en 2006
- Norme IFS – V5 et spectre d'or du développement durable en 2008
- Prix entreprise et environnement en 2010

- Certification BRC (Référentiel Technique pour les Sociétés Fournisseurs de produits à Marques de Distributeurs) qui porte sur la sécurité alimentaire, et RSPO (Supply Chain Certification Standard, qui promeut par une approche qui se veut consensuelle la culture et l'utilisation d'huile de palme durable selon des critères standardisés)
- La biscuiterie est également engagée dans les activités locales et a obtenu, en 2009 le Label « Employeur Partenaire des sapeurs pompiers volontaires »

L'ensemble de ces signes officiels atteste du respect de la qualité, des normes sanitaires et d'hygiène et de la traçabilité du process. Mais cette entreprise va au-delà et se projette également en conciliant l'articulation entre l'économie, l'écologie et la dimension sociale dans le développement durable.

### *Danone*

Le groupe Danone a organisé sa stratégie RSE autour de cinq plateformes d'innovation, choisissant d'emblée de fondre l'optique RSE dans la totalité de ses activités de manière transversale et relativement décentralisée (Uzan, 2012) au sein des *business units*. Ainsi il n'y a pas de direction DD ou RSE en tant que telles. Concrètement la stratégie RSE se structure autour de cinq plateformes :

-Danone Communities : fonds d'investissement ayant pour but de lutter contre la pauvreté à partir du soutien à des projets

-Danone Institute : soutien financier à des organismes de recherche indépendants sur les liens entre santé, alimentation et nutrition

-le fonds Danone pour la Nature : plans d'actions visant à réduire l'émission de GES des activités industrielles

-Danone Supporting Life : soutien aux filiales engagées dans des initiatives de RSE

-le fonds Danone pour l'Ecosystème : soutien financier à des projets en faveur de partenaires défavorisés collaborant avec le groupe (exemple des petits producteurs de lait en Ukraine).

L'engagement fondamental de Danone est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre, objectif qui se décline en deux sous objectifs combinant l'utilité sociale d'une alimentation pour la population y compris celle touchée par la pauvreté, et la création de valeur partenariale par une coopération accrue avec les parties prenantes.

Ces parties prenantes sont étroitement liées aux plateformes : par exemple les scientifiques pour la plateforme Danone Institute ou les ONG pour la plateforme fonds pour l'Ecosystème. D'une manière générale on note pour Danone une place importante des parties prenantes ONG, avec une recherche (ou une co-construction) de complémentarité de compétences. L'instrumentation de gestion de ces démarches passe par la création d'indicateurs et d'outils de mesure ad hoc des impacts sociaux des projets mis en œuvre. Au final c'est un ensemble se structurant en cinq thèmes, seize fondamentaux du développement durable et cinquante-sept indicateurs assurés par un contrôle de gestion interne et certifié par un auditeur externe.

## PARTIE 4

La RSE agroalimentaire vue comme une stratégie de différenciation : une approche analytique

✓ *Comprendre la diversité des comportements des entreprises en matière de RSE : évitement, réactivité, pro activité*

✓ *Quelles interprétations théoriques des stratégies RSE ? Une vision libérale. Une vision « qualité RSE »*

✓ *Stratégies de différenciation par la RSE : proposition d'un cadre analytique par l'intermédiaire de trois critères discriminants (degré de standardisation des pratiques/degré de coopération/types d'instrumentation RSE retenues)*

✓ *Panorama des stratégies RSE à partir du cadre analytique : tableau synthétique*

### LA RSE AGROALIMENTAIRE VUE COMME STRATEGIE DE DIFFERENCIATION : UNE APPROCHE ANALYTIQUE

#### ***Comprendre la diversité des comportements des entreprises en matière de RSE***

La diversité des stratégies RSE dans l'agroalimentaire rejoint ce qui est observé dans d'autres secteurs économiques (Capron/Quairel-Lanoizelée 2010). Perçu comme un des enjeux cruciaux pour le secteur agroalimentaire lors des assises des IAA, les entreprises peuvent choisir divers types de comportements. Sur le plan théorique, le secteur agroalimentaire n'échappe pas aux contradictions propres du comportement des entreprises face aux orientations de RSE. En effet une orientation stratégique vers la RSE est présentée soit comme une stratégie gagnant-gagnant, où les orientations en faveur de l'environnement ou des relations sociales dans l'entreprise contribuent à moyen et long terme à sa rentabilité, soit au contraire que cette orientation fait peser sur l'entreprise des surcoûts et de nouvelles contraintes qui à terme vont mettre en péril sa pérennité. Pour analyser objectivement cette question, il est nécessaire de considérer, comme dans toute analyse stratégique, les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à son positionnement stratégique RSE, en termes de ressources, de compétences, de situation concurrentielle.

De ce point de vue, une première ligne de partage fondamentale oppose les entreprises qui séparent l'orientation RSE de leur métier et de leurs compétences clés, de celles qui au contraire intègrent (ou s'efforcent de le faire) la RSE dans leur stratégie économique en modifiant peu ou prou leurs business models.

La première catégorie d'entreprises recoupe également une grande diversité de situations. Le continuum irait des stratégies d'évitement (Koenig) à une prise en compte déconnectée de la

RSE. L'évitement pur et simple est rendu difficile voire impossible compte tenu des obligations légales, pour les entreprises cotées depuis 2001, obligations étendues à toutes les entreprises de plus de 500 salariés depuis le Grenelle de l'Environnement II, d'effectuer la publication d'indicateurs de développement durable. D'autres types d'engagements faibles sont possibles, par exemple lorsque l'entreprise s'engage dans des actions à caractère philanthropiques sans modifier en quoi que ce soit sa manière de produire. C'est le cas par exemple d'actions en faveur de l'environnement via des fondations, organisant ainsi un comportement sociétal limité en faveur de la RSE. L'entreprise agit comme une personne morale responsable pour un engagement précis mais sans modifier fondamentalement son comportement en tant qu'acteur économique.

La seconde catégorie d'entreprises –celles qui placent la RSE au cœur de leurs actifs stratégiques- recoupe elle aussi une grande diversité de comportements. Il peut s'agir des comportements réactifs, propres aux entreprises fortement exposées ou ayant connu des situations de crises (sociales, environnementales) génératrices de remises en questions profondes. Les comportements des entreprises peuvent également être proactifs. Dans cette catégorie, les entreprises anticipent certains éléments clés de leur environnement et décident de modifier en profondeur leurs actifs stratégiques. Dans les secteurs agroalimentaires, le rôle d'entraînement de l'environnement institutionnel ou le poids des démarches collectives jouant comme catalyseur (Bonneveux, 2008) a souvent été souligné. Nous l'avons illustré en partie 3 par des initiatives majeures comme le réseau Destination Développement Durable en Aquitaine.

Des démarches volontaristes peuvent encore aller plus loin : c'est le cas des économies des fonctionnalités<sup>8</sup> (cf. sur ce point le rapport du chantier 31 du Grenelle de l'environnement), qui aboutissent à une remise en cause profonde des manières de produire et à la création de nouveaux business models, et qui font également l'objet de dispositifs normatifs.

A noter également que pour les PME agroalimentaire, ce sont souvent les grandes entreprises donneuses d'ordre ou clientes (la distribution) qui imposent la RSE pour « sécuriser les approvisionnements », ce qui apparaît comme une contrainte complémentaire.

---

<sup>8</sup> Des démarches proactives fortes peuvent être de deux types :

- par l'analyse du cycle de vie des produits (ISO 14040 et ISO 14044 pour la communication)
- par l'éco conception des produits (ISO 14062)

### ***Quelles interprétations théoriques des stratégies RSE ?***

La compréhension des enjeux stratégiques soulevés par la RSE en agroalimentaire suppose de considérer, dans un premier temps, la façon dont différentes approches théoriques ont abordé cette notion. Dans un deuxième temps nous situerons notre propre approche, qui considère la RSE sous l'angle d'une «qualité» particulière, dans le sens d'un outil de différenciation et de recherche d'un avantage concurrentiel. Cette démarche suppose de d'adopter la démarche conventionnaliste et constructiviste, où la RSE apparaît comme un dispositif normatif résultant de rapports de force à différents niveaux de la sphère économique, rapports à la fois de concurrence mais aussi de coopération et de coordination. Dans un troisième temps nous proposerons une grille de lecture des différents types de «stratégies RSE» possibles, à l'aune de nos présupposés théoriques. Cette typologie sera illustrée par des exemples concrets de démarches.

Nous avons vu en partie 1 que deux grands courants d'interprétation théorique de la RSE prédominent : une première, d'origine anglo-saxonne, met en avant la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social, environnemental. Un second courant insiste sur l'importance du contexte socio-économique, et notamment la prégnance d'une recherche de légitimité sociale propre à toute organisation, comme vecteur de développement des démarches RSE. Nous abordons successivement ces deux courants et leurs implications pour une approche stratégique de la RSE en agroalimentaire.

#### *L'approche libérale : le marché autorégulateur comme mode de sélection des pratiques RSE*

Dans l'optique libérale, l'efficacité du marché doit permettre d'atteindre l'allocation optimale des ressources. La prise en compte de ce principe nécessite qu'une corrélation positive existe entre rentabilité financière et performance sociétale. Si tel n'est pas le cas, seule la réglementation, coercitive par nature, doit permettre de s'assurer l'atteinte d'objectifs sociétaux. Dans une vision élargie des rôles et objectifs des entreprises dans une économie marchande, un autre courant de la pensée libérale considère que l'entreprise, pour assurer sa pérennité, doit également prendre en compte son environnement, car celui-ci apporte en outre des ressources (matérielles, humaines) et des infrastructures. Mais l'entreprise doit également intégrer de manière explicite les attentes de ses clients, qui sont aussi des citoyens dont les attentes se résument pas à la satisfaction de besoin par l'achat de biens et de services. Il s'agit donc, dans cette vision élargie, d'un intérêt bien compris de la part de

l'entreprise, et qui aura des retombées positives, à moyen et long terme, sur sa rentabilité économique. Comme le souligne Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), le non dit de cette approche réside dans le fait que dans cette conception c'est à l'entreprise que revient le rôle de faire converger et synthétiser les attentes de la 'société' dans son ensemble. Or si l'entreprise ne peut être réduite à une entité fictive et idéale qui aurait la charge qui plus est de remplir les rôles traditionnellement dévolus à la puissance publique, de même les parties prenantes ne peuvent se substituer à elles seules à l'ensemble de la société civile. Se pose en effet la question de leur légitimité politique à représenter les intérêts de cette société civile.

### *L'approche contextualisée*

A côté de visions normatives et utilitaristes, tout un courant de pensée (Chanteau, 2011a, 2011b ; Lamarche, 2011) analyse la RSE selon l'approche d'une recherche de légitimité sociale : les entreprises cherchent à se conformer à ce qu'on attend d'elles (que ces comportements soient adoptés par anticipation, par réaction ou par mimétisme), indépendamment d'une valeur intrinsèque et immuable. La logique financière d'une convergence entre attentes de la société et profit, ou la logique éthique de la recherche de valeurs morales, s'effacent au profit d'une logique de légitimité 'symbolique', en ce sens que la valeur produite, foncièrement indépendante de considérations financières ou éthiques, n'est le reflet de ce que la société induit, en tant que corps social encastrant. C'est donc le processus de construction sociale d'une valeur sociétale (ou de valeurs sociétales) qui constitue la clé de la compréhension du concept de RSE. Autrement dit, il convient de saisir comment ce qu'il est légitime de faire se construit socialement. Cette construction s'effectue tant par des stratégies d'acteurs (entreprises, organismes de normalisation et de certification, parties prenantes) que par les institutions (Etats nationaux, instances européennes et internationales). Les champs des interactions et des apprentissages collectifs, des rapports de force et d'influence étant infinis, on comprend mieux, dans cette optique, la complexité qu'il y a à saisir le fondement même de la notion de RSE.

### *La « qualité RSE » comme moyen de différenciation sur le marché*

L'approche institutionnaliste comme on l'a vu place le besoin de légitimation des pratiques sous la pression de l'environnement et la recherche d'une « qualité RSE » ou d'une « qualité

sociétale »<sup>9</sup> (Brodhag et Berger-Douce, 2012 ; Chanteau, 2011b) comme fondement explicatif des stratégies RSE. L'approche de la RSE par le cadre de l'économie des conventions s'avère utile lorsque l'on cherche à l'analyser comme étant un moyen de différenciation des produits, et au-delà, de différenciation de l'entreprise dans son ensemble. Dans l'approche conventionnaliste, la qualité est une construction sociale identitaire, c'est-à-dire qu'elle s'appuie sur une définition collective de ce qui peut fonder une différence pouvant être reconnue socialement. S'agissant de biens marchands, cette reconnaissance s'effectuera via le marché (meilleur accès au marché) et/ou par l'achat effectif accompagné d'une rente de différenciation.

Ainsi dans le domaine agroalimentaire, des référentiels de qualité (sous forme le plus souvent de cahiers des charges) identifient des caractéristiques distinctives, par exemple liées à l'origine, aux modes de production, aux caractéristiques nutritionnelles. Dans un deuxième temps, pour que ce référentiel puisse être opératoire sur le marché, une vérification de cette conformité est effectuée, ce qui aboutit à une reconnaissance officielle. Au final le signe de qualité, vu comme résumé d'information et logo distinctif, symbolise cette reconnaissance. Si cette dimension informationnelle est reconnue par tous, l'approche conventionnaliste de la qualité insiste plus particulièrement sur la dimension stratégique du processus de reconnaissance. Le jeu des acteurs n'est pas neutre mais traduit au contraire un encastrement dans un contexte de rapports socioéconomiques et un engagement plus ou moins délibéré dans la poursuite d'objectifs précis. Au final, comme le souligne Chanteau (2011, p 8) : « Cette formalisation (des dispositifs normatifs) dépend de l'état des rapports sociaux dans lesquels les acteurs de la normalisation sont impliqués (...). La capacité d'une firme, ou de quelques firmes, à déterminer le contenu d'une part et d'autre part à l'utiliser sont ainsi des enjeux reconnus de la normalisation » (Chanteau, 2011, p. 8).

Si l'on ajoute à cela que le champ normatif est passé, depuis l'après guerre, d'une définition purement technique des objets à la prise en compte, dans les années 80 de sujets sociotechniques puis sociopolitiques, on comprend que la RSE vue au travers du prisme du

---

<sup>9</sup> Nous utilisons indifféremment ces deux termes de qualité RSE ou de qualité sociétale. Ils font référence à une RSE vue comme construction sociale de qualité, où la RSE est un signe de qualité visant, à l'instar de tout signe de qualité, à la pertinence et à la crédibilité. Dans cette optique, ce sont bien les processus de qualification, les dispositifs d'information et de segmentation des consommateurs, les formes de coordination entre acteurs, qui sont au centre de la démarche analytique (Lagrange et Valceschini, 2007), dans l'optique théorique d'une « économie des qualités » (Callon, Méadel et Rabeharisoa, 2000).

dispositif normatif rend indispensable cette prise en compte. Dans le même temps, on perçoit une conséquence inéluctable de cette posture théorique, celle d'une notion de RSE aux frontières floues et en recomposition permanente. Mais telle nous semble être la situation réelle dans laquelle se trouve la démarche RSE.

Tableau 8

L'évolution du champ d'application des normes : du technique au sociopolitique

<i>Champs</i>	<i>Expertises</i>	<i>Validation</i>	<i>Exemples en agriculture et agroalimentaire</i>
Objets techniques	Très réduite	Homologation sur standard technique	Normes d'étiquetage alimentaire Normes de caractéristiques des produits Etc.
Sujets sociotechniques	Elargie	Certification d'un système de management opérationnel	Certification ISO 14001 Certification ISO 22000 Etc.
Sujets sociopolitiques	Très élargie	Certification de bonnes pratiques comportementales	Evaluation AFAQ 26000 Evaluation SGS 26000 Etc.

Source : d'après Helfrich (2008) et (2011)

La complexité de la thématique sociopolitique introduite par la RSE suppose, pour qu'une qualité RSE soit reconnue, que soient satisfaites des conditions institutionnelles (Chanteau, 2011). Ces conditions existent pour tous types de normes ou de standards de qualité, mais elles revêtent, à cause justement de ce caractère sociopolitique, une acuité particulière.

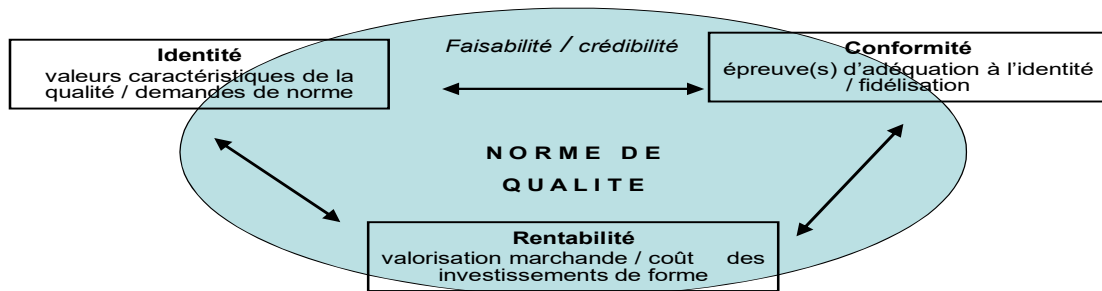
La première de ces conditions est l'identité : c'est la caractérisation de sa valeur sociale, ou socialement reconnue, de sa reconnaissance comme utile pour la société.

La deuxième de ces conditions est la conformité : se situant dans la sphère marchande, la norme (ou le standard) doit attester de son adéquation avec des données objectivables ou au moins en partie socialement objectivée.

La troisième condition est la rentabilité : la mise en place de la norme supposant une mobilisation de moyens humains et financiers et générant potentiellement une rente sur le marché. C'est en quelque sorte le retour sur investissement de la stratégie RSE.

Schéma 3

Les trois piliers institutionnels de la RSE vue comme qualité différenciante



D'après Chanteau (2011 :11)

Toute démarche de RSE qui se veut pérenne devra donc satisfaire à ces trois familles d'exigences. L'une vient à manquer et la stratégie RSE est vouée à disparaître. La notion de responsabilité est à la fois éminemment subjective et chacun des trois piliers est par définition en constante construction. On comprend dès lors que les acteurs économiques, en premier lieu les entreprises mais aussi les organismes de normalisation, les organismes de certification, les instances publiques, vont investir, chacun en fonction de leurs positions dans l'échiquier et de leurs stratégies respectives, soit les dimensions identitaires, soit les dimensions de certification, soit les dimensions de rentabilité. A ces acteurs classiques du dispositif normatif, s'ajoute bien sûr des familles d'acteurs aux rôles cruciaux pour la thématique RSE : les ONG, les associations de consommateurs, les organismes environnementaux. C'est donc toute une arène stratégique de la RSE qui a émergé ces dernières années et qui donne lieu à d'importantes luttes d'influence. Nous passons en revue et illustrons brièvement les acteurs de ces trois piliers, identité, conformité, rentabilité.

Sur le plan de l'identité par exemple, divers groupes de pression mettent l'accent sur tel ou tel aspect (changement climatique, qualité des eaux...). Le périmètre de la responsabilité est ainsi posé, que ce soit via la légitimité des diverses parties prenantes et leur capacité à faire entendre leur voix.

Le pilier de la conformité renvoie à des zones de partage entre possibilité de standardisation, degré de standardisation effectif, reconnaissance officielle des acteurs engagés dans les processus de création de normes, possibilité de certification in fine. Le périmètre de la conformité apparaît comme étroitement lié au jeu des rapports de force au niveau professionnel et interprofessionnel. Le jeu concurrentiel des différents acteurs de l'évaluation sociétale (cf. encadré 3 sur l'offre des organismes de certification en matière de RSE) est également crucial.

Le pilier de la rentabilité constitue le versant économique de la stratégie RSE. Outre le niveau des coûts de mise en place, induits directs et indirects, ce sont surtout les possibilités de mutualisation des coûts et de privatisation des rentes générées qui sera à prendre en compte. Cela montre l'actualité et la pertinence des démarches collectives à l'aplomb des PME comme tendance stratégique appelée à se renforcer. Ce pilier ouvre aussi la voie à de nouveaux marchés de services (de l'audit, de la certification etc.) plaçant ipso facto les tierces parties comme acteur influençant le dispositif normatif sociotechnique.

La résultante de cette perspective institutionnaliste est qu'il y a, au moins à moyen terme, «impossibilité de conclure à une stabilisation du champ –et donc de l'identité de la RSE » (Chanteau, 2011 :16).

Insérer encadré 6

***Stratégies de différenciation par la RSE : proposition d'un cadre analytique par l'intermédiaire de 3 critères discriminants (degré de standardisation des pratiques/degré de coopération/types d'instrumentation retenues)***

Plusieurs travaux de recherche ont permis d'analyser la RSE dans une perspective stratégique (cf. notamment Berger-Douce, 2007 ; Bastianutti et Dumez, 2012). Dans le prolongement de cette perspective stratégique, nous proposons une grille d'analyse des stratégies RSE en agroalimentaire, basé sur tant sur les expériences concrètes de ces dernières années que sur les tendances observées, induites notamment par l'environnement institutionnel et professionnel. Deux faits marquants nous semblent particulièrement prégnants lorsque l'on traite de la RSE en agroalimentaire. Tout d'abord le poids de la normalisation ISO 26000, à même d'influencer durablement le secteur. En parallèle on a noté la vigueur des démarches collectives de mutualisation des ressources et des compétences, phénomène logique compte

tenu de l'importance des PME dans ce secteur et du coût de ces initiatives. Néanmoins, les initiatives sont multiples et doivent prendre en compte les choix, variés, de périmètre d'actions RSE, qui comme on l'a vu ne peut éventuellement se focaliser que sur un pilier, l'environnement ou la solidarité locale par exemple.

Au final, pour identifier cette diversité nous proposons de distinguer dans une matrice deux axes de différenciation de ces stratégies :

-un premier axe distingue le degré de standardisation des pratiques de RSE, dont on a vu l'importance, que ce soit pour les questions de reporting ou pour les actions effectives,

-un second axe repère le degré de coopération existant entre les acteurs. Le secteur agroalimentaire, du fait du point important des PME, présente en effet un grand nombre d'initiative collective, engagées par les entreprises, les instances professionnelles, les pouvoirs publics. Dans le même temps, le secteur est le lieu de multiples initiatives individuelles, notamment des grandes entreprises. Il est donc nécessaire d'identifier cette dimension.

Nous avons vu que le périmètre des actions de RSE peut varier fortement, selon qu'il s'agit d'une mise en avant d'indicateurs de développement durable (logique de reporting), ou de la mise en œuvre d'actions concrètes. Ces actions peuvent concerner un domaine particulier (l'empreinte carbone, les relations sociales dans l'entreprise) ou être plus globale et embrassant les trois piliers RSE.

Au final nous choisissons de distinguer ces stratégies en fonction de trois familles de critères : le degré d'engagement collectif (entreprise individuelle/collectif d'entreprise) ; le degré de formalisation/standardisation des démarches ; le niveau d'orientation, soit vers les pratiques effectives, soit vers la représentation des pratiques, soit vers une association des deux.

Tableau 9

Panorama des stratégies RSE : une présentation synthétique

	<i>Niveau de standardisation faible</i>		<i>Niveau de standardisation fort</i>	
	<i>Démarche individuelle</i>	<i>Démarche collective</i>	<i>Démarche individuelle</i>	<i>Démarche collective</i>
<i>Démarches de représentations des pratiques</i>	Communication environnementale	Communication publicitaire sur pratiques environnementales ou sociales de parrainage	Normes de présentation des indicateurs GRI (au niveau individuel) : ex. FERRERO	Initiative ANIA, ADEME, AFNOR sur l'étiquetage environnemental agroalimentaire
<i>Démarches de pratiques effectives</i>	PME : La biscuiterie l'Abbaye	Protocole ENVIFOOD	Normalisation ISO en environnement 14001	RSD <sup>2</sup> Label LUCIE

<i>Démarches combinant représentations et pratiques effectives</i>	FMN : Danone ; Nestlé Téréos : fondation FARM		Normalisation ISO 14001 en environnement et en politique de communication	Génération3D/AFAQ 26000 et GRI
--	--	--	---	--------------------------------

**Conclusion. L'entrepreneur et le consommateur responsables face aux opportunités stratégiques offertes en matière de RSE : vers quelles lignes de partage de la RSE en agroalimentaire ?**

Pour mettre en perspective dans cette partie conclusive la RSE dans l'agroalimentaire, notre postulat de départ sera de considérer que la réussite de telle(s) ou telle(s) stratégie(s) de RSE doit passer inévitablement par la prise en compte simultanée de deux éléments :

- d'une part une appréciation des comportements pluriels des consommateurs alimentaires dits 'responsables', qui sanctionneront ou au contraire plébisciteront les choix des entreprises agroalimentaires en matière de RSE.

- d'autre part une appréciation des spécificités des entreprises agroalimentaires, en distinguant les groupes multinationaux des PME agroalimentaires (ces dernières étant largement majoritaires dans le paysage agroalimentaire français et européen) et la situation des entrepreneurs face à l'implémentation de la RSE.

A partir de ces deux éléments nous tenterons de dessiner quels pourraient être les perspectives de développement de la RSE dans l'agroalimentaire, en proposant trois grands scénarios d'évolution.

Qu'est ce qu'un consommateur responsable aujourd'hui ? Ndiaye et Carimentrand (2011) montre bien le caractère flou du concept de consommation responsable, qui recouvre une grande diversité de pratiques et de comportements. Ces auteurs opposent, dans une vision duale, deux versants de la consommation responsable : la consommation alternative et la consommation raisonnée. Cette dualité des comportements trouve son fondement dans la visée sociale de l'acte de consommer. A côté de consommateurs neutres, il y aurait deux groupes de consommateurs. D'un côté certains consommateurs cherchent à promouvoir, dans une optique de transformation sociale, des modes de production, de transformation et de distribution que l'on peut qualifier d'alternatifs, c'est-à-dire en rupture avec les modes de production conventionnels. Ces modes de production, qui ont le plus souvent une base d'organisation collective, se retrouve bien dans les AMAP ou les circuits de distribution coopératifs comme Bio Coop. D'un autre côté, certains consommateurs se placent dans une approche de consommation renouvelée, plus soucieuse de considérations sociales, environnementales ou de développement local. Ces consommateurs recherchent avant tout les produits agroalimentaires porteurs de signaux crédibles et pertinents. Les exemples sont nombreux, citons par exemple les logos AB, commerce équitable (Max Havelaar), biodiversité

et ressources naturelles (Rainforest alliance) etc. Cette opposition entre consommateur responsables alternatifs et consommateurs responsables inclus, nous semble bien refléter une ligne de partage effective et renforce la nécessité, pour les entreprises, d'une cohérence de leurs façons de produire et de communiquer 'responsable'.

L'entrepreneur dans la situation des PME agroalimentaires a un rôle majeur dans la définition et la stratégie RSE (Courrent, 2012) et cette personnalisation se reflète dans la forte hétérogénéité des comportements et des pratiques. On considère que trois familles de facteurs sont aujourd'hui comme autant de freins à la mise en place de la RSE : la difficulté à appréhender la notion, le manque de ressources et de moyens cognitifs et financiers, la difficulté à intégrer les principes dans la pratique concrète des activités. L'insertion dans des réseaux d'acteurs (Bonneveux et Calmé, 2010; Bonneveux et Saulquin, 2009) et l'appui institutionnel des instances professionnelles sont il nous semble des orientations susceptibles de lever certaines de ces barrières. La situation des groupes agroalimentaires est largement orientée par la pression réglementaire (obligation de reporting sociétal, diffusion des pratiques du GRI) et conduit à un isomorphisme des comportements.

A partir de ces différents éléments, quels sont les scénarii possibles de situation de la RSE dans le monde agroalimentaire de demain ? Nous tentons de dessiner trois grands scénarios, vus sous l'angle de l'offre et de la demande, à l'aune des démarches concrètes déjà mises en œuvre par les entreprises et abordées dans ce chapitre :

- le scénario 1 : fragmentation stratégique prolongeant la tendance actuelle, avec coexistence de multiplicité de démarches, sur les plans des niveaux d'approche (sectoriel, individuel) et des démarches effectives (partition entre pratiques de reporting et pratiques effectives d'actions socialement responsable) : peu de visibilité à moyen terme des démarches de RS, risque de perte de crédibilité et de déclin de la notion
- le scénario 2 : un consommateur frileux, dans contexte de crise économique et de baisse du pouvoir d'achat se renforçant en Europe, aboutissant à un laminage des initiatives les plus audacieuses ; ni différenciation stratégique ni communication RSE, retour progressif vers la réglementation comme socle minimum.
- le scénario 3 : émergence progressive d'un standard élevé en matière de RSE (nivellement par le haut et homogénéisation des pratiques sous l'effet notamment des initiatives collectives -type normes et standards- appuyé et soutenu par les initiatives européenne et

nationale) ; l'agroalimentaire français réussit en grande partie sa mue et valorise des démarches bien reconnues et identifiées par les consommateurs, en France et à l'export.

Nous avons proposé en partie 4 une lecture de la RSE comprise tout à la fois comme construction sociale et comme insertion dans l'économie marchande. Comme le souligne Cochoy (2007), la RSE, dans cette perspective, s'apparente à la fois à une capture ex ante qui consiste «pour les acteurs privés à tenter de prévenir, anticiper, orienter ou même préparer de futures régulations publiques» et à une capture ex post qui consiste «pour les mêmes acteurs à convertir les règles auxquelles ils sont soumis en un lieu en autant d'engagements volontaires (...), (qui) apparaissent alors comme des outils au service de la stratégie discrétionnaire de la firme » (Cochoy, 2007). Face à cette situation, pour Cochoy, les acteurs publics (la Commission européenne, l'Etat français, etc.) cherchent dans un premier temps à laisser faire, parfois à encourager ou impulser les démarches, puis dans un deuxième temps à capitaliser le mouvement en prenant appui et en transformant les acquis en nouvelles règles publiques. Il en résulte un jeu multipartite de «rôles et de masques» que nous avons tenté de décrypter pour le secteur agroalimentaire. Quelle est la teneur de ce jeu ? «Jeu de dupes ou expérimentation collective porteuse à terme d'un nouvel ordre juridique et économique, d'un nouveau type de représentation, au sens politique du terme ?» telle est selon Cochoy (2007) l'issue incertaine du jeu d'acteurs instauré par la RSE.

Pour Postel et Sobel (2010), la RSE, «en choisissant de ré-encadrer une «gestion durable du travail et des ressources environnementales» depuis «l'échange lui-même et à partir de la sensibilisation du client, (...) a choisi «une porte étroite» mais «pas forcément vaine». Ces auteurs soulignent que l'ampleur de la dimension collective des initiatives<sup>10</sup> à la base de la RSE aura un impact crucial sur l'avenir et le succès de la démarche RSE. L'aboutissement positif de cette dimension collective est avant tout lié à sa capacité à produire des institutions équilibrées et légitimes, notamment dans un contexte où le politique ne peut pas -ou ne veut pas- intervenir seul (par son manque d'expertise sur ces questions complexes, par la faiblesse de ses représentations à différents niveaux des instances régionales, nationales, supra nationales, ou par manque de moyens). Ainsi la RSE dans les années à venir sera peut être

---

<sup>10</sup> C'est tout le sens selon nous de l'importance des démarches collectives en réseau pour le développement de la RSE, à l'instar des initiatives lancées par Coop de France, l'ANIA, l'AFNOR et les pouvoirs publics à l'aplomb d'une norme officielle, démarches dont l'intérêt est corroboré par les recherches sur le sujet (Abdirahman, Sauvée, 2012a ; Bonneveux, 2008 ; Bonneveux, Calmé, 2010; Bonneveux, Saulquin, 2009; Fenwick, 2011 ; Jenkins, 2009 ; Othmane, 2008).

susceptible de ré enchanter le développement durable. De même, dans la lignée de cet optimisme réaliste défendu par Postel et Sobel, nous pensons que le secteur agroalimentaire, par l'importance et par le dynamisme des démarches collectives de RSE dont il est le théâtre, est susceptible de contribuer significativement à ce ré-enchantement. Cependant il ne fait guère doute que l'ère de la RSE aura instauré une rupture pour les entreprises dans leur manière de «faire société», et on peut d'ores et déjà dire que le secteur agroalimentaire est un acteur majeur de cette rupture.

### Remerciements

*Cette contribution s'inscrit dans le cadre du projet européen 7<sup>ème</sup> PCRD «NETGROW» ("Enhancing the innovativeness of food SME's through the management of strategic network behavior and network learning performance") coordonné par l'université de Gand et auquel participent neuf pays européens. Ce projet a reçu un financement de l'Union européenne (FP7/2007-2013) sous la convention de subvention n° 245301 (site web du projet et newsletters : [www.netgrow.eu](http://www.netgrow.eu)). Cette contribution ne représente pas le point de vue de la Commission Européenne. Les interprétations et les opinions qu'elle contient n'engagent que les auteurs.*

## Références bibliographiques

- Abdirahman Z.-Z., Sauvée L. (2012a) "Un cadre d'analyse de l'implémentation de la RSE dans les PME agroalimentaires." Communication pour le 9<sup>ème</sup> Congrès International de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise), Nice, 29 et 30 mars, 15 p.
- Abdirahman Z.-Z., Sauvée L. (2012b) "The implementation of a quality management standard in a food SME: a network learning perspective." *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 3, n°3, pp
- Allaire G., Sylvander B., Belletti, G., Marescotti A., Barjolle D., Thévenod-Mottet E., Treagar A. (2005) "Les dispositifs français et européens de protection de la qualité et de l'origine dans le contexte de l'OMC : justifications générales et contextes nationaux" Symposium International INRA-PSDR, Lyon, 9-11 mars, 21 p.
- Acquier A., Aggeri F. (2008a) "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE" *Revue Française de Gestion*, n° 180, pp 131-157.
- Acquier A., Aggeri F. (2008b) "Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative" *Management International*, vol. 12, n°2, pp 65-80.
- Acquier A., Gond J.-P. (2007) "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, juin, pp 5-35.
- AFNOR (2012) Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 :2010 pour le secteur agroalimentaire, octobre 2012, 48 p.
- Barnett M. L., Salomon R. M. (2012). "Does It Pay to Be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance." *Strategic Management Journal* Vol. 33, pp 1304–1320.
- Bastianutti J., Dumez H. (2012) "Comprendre la Responsabilité Sociale de l'entreprise : une analyse critique au niveau du secteur" Colloque Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Lille, 4-6 juin, 28 p.
- Bazillier R., Vauday J. (2009) "The Greenwashing machine: is CSR mote than communication?" Document de Recherche du LEO, 2009-10, Université d'Orléans, 55 p.
- Berger-Douce S. (2007), "Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs" *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n°1, pp 53-71.

- Binninger A.-S., Robert I. (2008) "Consommation et développement durable : vers une segmentation des sensibilités et des consommateurs" *La Revue des Sciences de Gestion*, n°229, Février, pp 51-59.
- Bodet C., Lamarche T. (2007) "La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste" *Revue de la régulation*, En ligne, <http://regulation.revues.org/1283>
- Boidin B., Postel N., Rousseau S. (2009), *La responsabilité sociale des entreprises, Une perspective institutionnaliste*, Lille : Editions du Septentrion.
- Bonneveux E. (2008) "L'intégration des pratiques de responsabilité sociale par les PME/PMI d'Indre-et-Loire : l'exemple du groupement des entreprises du val d'Amboise (GEIDA)", Colloque RIODD « Responsabilité sociale et environnementale, nouvelles formes organisationnelles » ESDES, 5 et 6 juin, Lyon, 14 p.
- Bonneveux E., Calmé I. (2010) "Le processus d'appropriation d'une démarche de RSE par des dirigeants de Petites Entreprises : Rôle et portée d'une démarche collective menée au sein d'un réseau de pairs" Communication au 10<sup>ème</sup> Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Bordeaux, 27-29 octobre, 20 p.
- Bonneveux E., Saulquin J. Y. (2009) "L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial" *Management & Avenir*, n°3, vol. 23, pp 170-186.
- Brodhag C. (2011), "La double dimension procédurale et substantive de l'ISO 26000" In : *ISO 26000 : une Norme «hors norme» ?*, Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (dir.), Economica, pp 131-143.
- Brodhag C., Berger-Douce S. (2012) *RSE, source de compétitivité pour les PME*. La Documentation Française, Regards sur les PME n° 22, OSEO Observatoire des PME, 189 p.
- Bowen H. R. (1953) *Social Responsibility of the Businessmen* Harper & Row, New York.
- Brundtland G. H. (1989) *Notre avenir à tous*, rapport à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Paris, Editions du Fleuve.
- Callon M., Méadel C., Rabeharisoa V. (2000) "L'économie des qualités" *Politix*, Vol. 13, n°52, Quatrième trimestre, pp 211-239.
- Capron M., Quairel F. (2009) "Le rapportage «développement durable» entre reddition et communication, entre volontariat et obligation" *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2, pp 19-29.

- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte, 126 p.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. et Turcotte M.-F. (2011) *ISO 26000 : une Norme «hors norme» ?* Economica, 223 p.
- Capron M. (2011) "Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000 » In : *ISO 26000 : une Norme «hors norme» ?*, Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (dir.), Economica, pp 37-54.
- Carroll A. B. (1999) "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct" *Business & Society*, vol. 38, n°3, September, pp 268-295.
- Chanteau J.-P (2008) "La diversité des «commerces équitables» face aux inégalités économiques : une analyse institutionnaliste comparative" *Revue Tiers Monde*, n° 195, septembre.
- Chanteau J.-P. (2011a) "L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste" *Revue de la Régulation*, Dossier RSE, Régulation et diversité du capitalisme, n° 9, 1<sup>er</sup> semestre, pp 1-34.
- Chanteau J.-P. (2011b) "ISO 26000, quelle contribution à la qualité sociétale des entreprises dans une économie de marché mondialisée", In : *ISO 26000 : une Norme «hors norme» ?*, Capron M., Quairel-Lanoizelée F., Turcotte M.-F. (dir.), Economica, pp 163-180.
- Cochoy F. (2007) "La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme représentation de l'économie et du droit" *Droit et Société*, vol. 1, n° 65, pp 91-101.
- Commissariat Général au Développement Durable (2012) Vers un affichage environnemental sur les produits alimentaires. Collection Etudes et documents du Service de l'Economie, de l'Evaluation et de l'Intégration du Développement Durable (SEIDD) du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD), janvier, n°64, 24 p.
- Commission des communautés européennes (2001) Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (Liver Vert). Bruxelles, 18 juillet.
- Commission des communautés européennes (2006) Mise en oeuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises. Communication au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, 22 mars, Bruxelles.
- Commission des communautés européennes (2012) Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. Communication de la Commission

au Parlement européen, au Conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 19 p.

Cotte J., Trudel R. (2009) "Socially conscious consumerism. A systematic review of the body of knowledge" Network for Business Sustainability. On line at : [http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS\\_Consumerism\\_SystRev.pdf](http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS_Consumerism_SystRev.pdf)

Courrent J.-M. (dir.) (2012) *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*. De Boeck, 159 p.

Cramer J. (2005) "Company learning about corporate social responsibility" *Business Strategy & the Environment*, vol. 14, n° 4, pp 255-266.

De Camillis, Bligny J.-C., Pennington D. (2012) *Towards the Envifood Protocol. Deriving scientifically-sound rules from existing methodological alternatives*. European Commission, Joint Research Center, April, 42 p.

Dejean, F., Gond, J.-P. (2004), *La responsabilité sociétale des entreprises - enjeux stratégiques et méthodologie de recherche*.

Delattre M., Moulette P. (2009), "Mise en œuvre et déploiement d'une politique de RSE : étude exploratoire d'une entreprise de l'agroalimentaire". 6<sup>ème</sup> congrès de l'ADERSE, Pau, Janvier, 13 p.

Dubuisson-Quellier S. (2009) *La consommation engagée*, Les Presses de Sciences Po, 143 p.

Dubuisson-Quellier S., Lamine C. (2008) "Consumers' involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes" *GeoJournal*, vol. 73, n°1, pp 55-65.

Ernst E., Honoré-Rougé Y. (2012) "La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue". *INSEE Première*, n° 1421, novembre, 4 p.

Fenwick T. (2011) "Learning to practice social responsibility in small business: conflicts and challenges" *Journal of Global Responsibility*, vol. 1, n° 1, pp. 149-169.

FoodDrinkEurope (2012) *Environmental Sustainability Vision Towards 2030; Achievements, Challenges and Opportunities*, Brussels, 90 p.

Fort F., Rastoin J.-L., Temri L. (2005), "Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue Internationale PME*, vol. 18, n°1, pp 47-72.

Freeman R. E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Marshall M. A. Pitman, Boston.

- Gabriel P., Baret P., Schäfer P. (2011) "Diffusion d'une norme RSE au sein d'une entreprise agroalimentaire : les conditions perçues d'acceptation et d'appropriation de l'ISO 26000" Actes du colloque PME : en marche vers le développement durable, Montréal, Canada, pp 111-125.
- Gendron C. (2011) "ISO 26000 : une définition socialement construite de la responsabilité sociale" In : Capron M, Quairel-Lanoizelée F. et Turcotte M.-F. (2011), pp 17-36.
- Hartmann M. (2011) "Corporate social responsibility in the food sector" *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 38, n03, pp 297-324.
- Hatanaka M., C. Bain, L. Busch, (2005), "Third-party certification in the global agrifood system". *Food Policy*, vol. 30, pp 354-369.
- Helfrich V. (2008), Régulation des pratiques de RSE par les normes: le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale. *5ème congrès de l'ADERSE*. Grenoble.
- Helfrich V. (2011) Efficience et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : le cas de la Responsabilité Sociétale, Thèse de doctorat en sciences économiques, université de Strasbourg, 481 p.
- Henson S., Reardon T. (2005), Private agri-food standards: Implications for food policy and the agri-food system. Department of Agricultural Economics & Business. University of Guelph, Canada,
- Henson S., Humphrey J. (2009) "The impacts of private food safety standards on the food chain and on public standard-setting processes" Report Codex Alimentarius Commission, May, 51 p.
- Henson S., Humphrey J. (2010) "Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries" *The Journal of Development Studies*, vol.46, Issue 9, pp 1628-1646.
- Igalens J. (dir.) (2012) La responsabilité Sociale des Entreprises. Défis, risques et nouvelles pratiques. Eyrolle.
- International Standardization Office (ISO) 14025:2006: *Environmental labels and declarations - Type III environmental declarations -- Principles and procedures*
- International Standardization Office (ISO) (2006) 14040:2006: *Environmental management - Life cycle assessment - Principles and framework*.
- International Standardization Office (ISO) (2006) 14044: 2006: *Environmental management- Life cycle assessment – Requirements and guidelines*.

- International Standardization Office (ISO) (2012) 14067:2012: *Committee Draft ISO/CD 14067.2 Carbon footprint of products - Requirements and guidelines for quantification and communication*, pp. 50.
- International Standardization Office (ISO) (2010) Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, AFNOR, novembre, 127 p.
- Jamali D., Zanhour M., Keshishian T. (2009), "Peculiar Strengths and Relational Attributes of SMEs in context of CSR". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp 355-377.
- Jenkins H. (2006) "Small business champions for Corporate Social Responsibility" *Journal of Business Ethics*, n°67, pp 241-256.
- Jenkins H. (2009) "A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises" *Business Ethics: A European Review*. Vol. 18, n° 1, January, pp 21-36.
- Jonker J., De Witte M. (Eds) (2006) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 304 p.
- Lagrange L., Valceschini E. (2007) "L'économie de la qualité : enjeux, acquis et perspectives" *Economie Rurale*, n° 300, Juillet-Août, pp 94-99.
- Lamarche T. (2009) "Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation" *Revue de l'Organisation Responsable*, n°2, Vol. 4, pp 4-18.
- Lamarche T. (2011) "Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme" *Revue de la régulation*, Spring, En ligne, <http://regulation.revues.org/9275>
- Lamine C. (2011) "Transition pathways towards a robust ecologization of agriculture and the need for system redesign. Cases from organic farming and IMP" *Journal of Rural Studies*, Vol. 27, issue 2, April, pp 209-219.
- Laugée J.-C., Uzan O. (2011) "La RSE et le modèle international de Danone" In : Trébulle F.-G., Uzan O., *Responsabilité Sociale des Entreprises. Regards croisés Droit et Gestion*. Paris, Economica.
- Lecomte S., Adary A. (2012) *L'ISO 26000 en pratique. Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise*. Dunod, 197 p.
- Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M. (dir) (2012) *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale*. Economica, 230 p.
- Lindgreen A., Swaen V. (2010), "Corporate Social Responsibility" *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, issue 1, March, pp1-7.

- Maon F., Lindgreen A., Swaen V. (2009), "Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An integrative Framework Grounded in Theory and Practice". *Journal of Business Ethics*, vol. 87, pp. 71-89.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2010), *Enjeux des industries agroalimentaires*. 44 p.  
[http://panorama-iaa.alimentation.gouv.fr/IMG/pdf/101006-IAA-FR6102010\\_cle09198f.pdf](http://panorama-iaa.alimentation.gouv.fr/IMG/pdf/101006-IAA-FR6102010_cle09198f.pdf)
- Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (2010), Etats généraux de l'industrie. Rapport du Groupe de travail agroalimentaire, 23 p.  
[http://www.industrie.gouv.fr/archive/sites-web/etats-generaux-industrie/fileadmin/documents/National/documents/Agroalimentaire/EGI - agroalimentaire.pdf](http://www.industrie.gouv.fr/archive/sites-web/etats-generaux-industrie/fileadmin/documents/National/documents/Agroalimentaire/EGI_-_agroalimentaire.pdf)
- Nadvi K., F. Wältring, (2004), Making sense of global standards, in *Local Enterprises in the Global Economy. Issues of Governance and Upgrading*, H. Schmitz (Ed.) Edward Elgar, pp 53-94.
- Ndiaye A., Carimentrand A. (2011) "De la consommation responsable à la consommation alternative" Communication au colloque du Réseau International de l'Animation, IEPSA, Saragosse, Espagne, 26-28 octobre, 16 p.
- OECD (2005) *The Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data* OECD Publishing, Paris, 3<sup>rd</sup> editing, 164 p.
- Othmane H. (2008), "Le réseau : véritable catalyseur des démarches de responsabilité sociétale dans les PME" 3<sup>ème</sup> congrès RIODD, 5-6 juin, ESDES, Lyon, 16 p.
- Perera O. (2008), *How material is ISO 26000 Social Responsibility to SMEs?* International Institute for Sustainable Development.
- Perera O. (2009), ISO 26000. Responsabilité Sociétale. Les PME, l'ISO 26000 et la responsabilité sociétale. [www.iso.org/ims](http://www.iso.org/ims)
- Perez R. (2007) "Dynamique des organisations et développement durable : propositions pour un cadre d'analyse" *Revue de l'Organisation Durable*, n° 2, vol. 2, pp 16-26.
- Poussing N., Le Bas C., Haned N. (2010) "Innovation, leadership technologique et comportements de responsabilité sociale. Une exploitation sur données d'entreprises" *Economies et Sociétés*, série Dynamique technologique et organisation, n°12, pp 1363-1385.
- Postel N., Sobel R. (2010) "La RSE : nouvelle forme de démarchandisation du monde ?" *Développement Durable et Territoire*, vol. 1, n°3

<http://developpementdurable.revues.org/8506>

- Quairel, F., Auberger M.-N. (2005), "Management responsable et PME : Une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise". *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion* n°211-212, Avril, p. 111-126.
- Rastoin J.-L., Gherzi G. (2010) *Le système alimentaire mondial. Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Editions Quæ, 565 p.
- Rastoin J.-L. (2012) "Le concept de «filiales territorialisées»: nouvel attrape mouche ou réelle innovation ?" *Economies et sociétés*, n° 34, Octobre-Novembre, pp.
- Ruwet C. (2011) "ISO 26000 : vers une démocratisation de la procédure ISO ? " In : Capron M., Quairel-Lanoizelée F. et Turcotte M.-F. (2011) *ISO 26000 : une Norme «hors norme» ?* *Economica*, pp 55-71.
- Shiri G., Abdirahman Z.-Z., Sauvée L. (2014) "Learning Social Responsibility in Innovation Networks: the Case of Agrifood SMEs" *Journal on Chain and Network Science*, Special issue, forthcoming Spring.
- Swaen V. (2009) "Introduction. Quel avenir pour la responsabilité sociétale de l'entreprise ? " *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°4, Tome XLVIII, pp 5-10.
- Temri L. (2011), "Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un cadre d'analyse" *Innovations. Cahiers d'économie de l'innovation*. n °34, pp 11-36.
- Temri L., Fort F. (2010), "Processus d'innovation environnementale dans les PME agroalimentaires" ISDA, Montpellier, 28 Juin – 1 Juillet, 13 p
- Trébulle F.-G., Uzan O. (2011) *Responsabilité Sociale des Entreprises. Regards croisés Droit et Gestion*. Paris, Economica.
- Uzan O. (2012) "Gouverner avec les parties prenante ? Analyse de Carrefour, Danone et Renault" In : Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M. (dir), *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale*. Economica, pp 177-200.
- Vercher C., Palpacuer F., Charreire Petit S. (2011) "Codes de conduites et systèmes d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur" *Revue de la régulation*. [en ligne] N°9, Spring : RSE, régulation et diversité du capitalisme, <http://regulation.revues.org/9259>.

- ✓ AFNOR, RSE - ISO 26000, sur <http://www.AFNOR.org>
- ✓ FRCAA (Fédération Régionale des Coopératives Agricoles Aquitaine), sur <http://www.frcaa.com>
- ✓ ANIA : <http://www.ania.net>
- ✓ Coop de France : <http://www.coopdefrance.coop>
- ✓ ISO 26000 *Responsabilité sociétale - Le projet ISO 26000*, sur <http://www.iso.org>
- ✓ FRCA Aquitaine & AFNOR, (2010). Site de 3D : Générations 3D, sur <http://www.generations3d.com>
- ✓ Le site internet dédié au reporting RSE des entreprises : sur <http://www.reportingrse.org>
- ✓ OREE, association multiacteurs dédiée au développement d'une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales : sur [www.oree.org](http://www.oree.org)
- ✓ Le media expert du développement durable NOVETHIC : sur <http://www.novethic.fr>
- ✓ Le réseau entreprise et développement durable REDD : sur <http://nbs.net>

## Liste des sigles et abréviations

AB	Agriculture biologique
ACV	Analyse du Cycle de Vie (d'un bien, d'un service, d'un procédé)
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AEE	Agence Européenne de l'Environnement
AFNOR	Association française de normalisation
AMAP	Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne
ANIA	Association Nationale des Industries Alimentaires
AOP/AOC	Appellation d'Origine Protégée/Contrôlée
BRC	British Retail Consortium
BSR	Business for Social Responsibility
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CE	Commission Européenne
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGPME	Confédération générale des PME
CJD	Confédération des jeunes dirigeants d'entreprise
CJDES	Confédération des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie sociale
COPOLCO	Comité de l'ISO pour la politique en matière de communication
CSR	Corporate Social Responsibility (traduction anglaise de RSE)
CSR Europe	Corporate Social Responsibility Europe
DD	Développement durable
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EPE	Entreprises pour l'environnement

FIDH	Fédération internationale des droits de l'homme
FLA	Fair Labor Association
FO	Force ouvrière
FRCA	Fédération Régionale des Coopératives Agricoles
FRCAA	Fédération Régionale des Coopératives Agricoles d'Aquitaine
FSI	Fédérations Syndicales Internationales
GES	Gaz à effet de serre
GRI	Global Reporting Initiative
HQE	Haute qualité environnementale
IASB	International Accounting Standards Board (anciennement IASC: International Accounting Standards Committee)
IFAC	International Federation of Accountants
IFS	International Food Standard
IGP	Indication Géographique Protégée
IMS	Institut du mécénat social – Entreprendre pour la Cité
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
ISO	International Organization for Standardization (en français : Organisation internationale de normalisation)
ISR	Investissement Socialement Responsable
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
NRE	Nouvelles régulations économiques
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OGM	Organismes génétiquement modifiés
OHASA 18 001	Occupational Health and Safety Specifications
OIT	Organisation internationale du travail (en anglais, ILO : International Labour Organization)
OMC	Organisation mondiale du commerce (en anglais, WTO : World Trade Organization)
ONG	Organisation Non Gouvernementale

ONU	Organisation des Nations unies
ORSE	Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
PNUD	Programme des Nations unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations unies pour l'Environnement
PP	Partie(s) Prenante(s)
QSE	Qualité Sécurité Environnement
REACH	Enregistrement, évaluation et autorisation des substances chimiques
RS	Responsabilité Sociétale (ou Sociale)
RSE	Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Entreprises
RSO	Responsabilité Sociétale (ou Sociale) des Organisations
SAM	Sustainable Asset Management
SR	Social Responsibility
TUAC	Trade Union Advisory Committee to the OECD
UE	Union européenne
UITA	Union internationale des travailleurs de l'alimentation
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

## Encadrés

### **Encadré 1 : RSE et Développement Durable : origine des expressions**

La notion de RSE, issue de la traduction de l'expression anglaise *Corporate Social Responsibility*, est traduite tour à tour par *Responsabilité Sociale de l'Entreprise* et par *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*. Cela est dû au fait qu'en anglais le mot *social* ouvre une ambiguïté : il a une acception plus large qu'en français, qui le restreint plutôt aux enjeux de dialogue social et de relations de travail, excluant de fait les notions d'environnement, de développement économique local etc. (Gendron, 2011). On peut donc opter soit pour une traduction littérale, soit en ayant recours à un nouveau mot. Nous retiendrons pour notre part cette deuxième voie, avec la traduction *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise*, en conformité avec le terme adopté par l'ISO. Par ailleurs ce mot de sociétal est désormais d'un usage courant, défini par «ce qui est relatif à la société, à ses valeurs, à ses institutions» (Le Petit Robert), et il couvre bien l'élargissement de la notion de responsabilité à ses trois piliers, environnemental, social, économique.

La notion de développement durable trouve quant à elle son origine dans le rapport Brundtland (1987, 1989 pour sa traduction française). Il s'agit de la traduction de *sustainable development*, traduit parfois par développement soutenable. Cette notion est définie par «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins» (source : citation du rapport Brundtland, Wikipédia).

La RSE est considérée comme la contribution des entreprises aux enjeux développement durable (et qui peut être étendu aux organisations au sens large, on parle alors de RSO).

### **Encadré 2 Le contexte institutionnel et réglementaire de la RSE en Europe et en France : principaux jalons (source : [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org) : site internet dédié au reporting RSE des entreprises).**

Au niveau international

*OCDE*

Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales

Pour que l'activité des entreprises multinationales s'exerce en harmonie avec les politiques gouvernementales et la société dans son ensemble, favorise l'investissement étranger, le tout dans une optique de développement durable, l'OCDE a mis au point les «Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales». Cette initiative est issue de la «Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales» qui constitue un ensemble de recommandations des gouvernements aux entreprises

Une mise à jour des Principes directeurs de l'OCDE a été adoptée le 25 mai 2011. Ils prévoient désormais un chapitre sur les droits de l'Homme, élargissent la responsabilité sociale des multinationales à leur chaîne d'approvisionnement, et prennent en compte les travailleurs précaires

Source : <http://www.reportingrse.org/ocde-p-41.html>

*ONU*

Objectifs du Millénaire pour le Développement

Les huit Objectifs du Millénaire ont été adoptés en 2000 lors du Sommet du Millénaire afin de diminuer de moitié l'extrême pauvreté sous toutes ses formes. Ils répondent aux défis du

siècle à venir identifiés par l'ONU. Les entreprises peuvent s'y référer pour orienter leurs actions en faveur de la réalisation des objectifs fixés pour 2015. Ces derniers correspondent à 18 cibles évaluées au moyen de 48 indicateurs dont les définitions et modalités de calcul sont décrites dans le document intitulé « Indicateurs pour le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Source : [http://www.reportingrse.org/test\\_onu\\_yuiyui\\_iouioio-p-39.html](http://www.reportingrse.org/test_onu_yuiyui_iouioio-p-39.html)

En Europe

[http://www.reportingrse.org/union\\_europeenne-p-42.html](http://www.reportingrse.org/union_europeenne-p-42.html)

*En 2001 (Livre Vert)*

*Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert. Commission européenne, 30 p.*

Le livre vert de 2001 définit la notion que revêt la Responsabilité Sociale des Entreprises pour la Commission européenne, et illustre les différentes approches par lesquelles elle se traduit en entreprise, ainsi que les avantages potentiels de chaque. La CE souhaiterait que soit établi au niveau mondial un consensus autour des informations à publier dans les rapports et des conditions d'évaluation et d'audit. Elle suggère que les parties prenantes soient impliquées dans le processus de reporting pour améliorer la qualité des informations communiquées. (source : [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org)).

*En 2002*

*Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable.*

La Commission européenne expose dans sa communication de 2002 sa stratégie de promotion de la RSE au niveau communautaire. Elle y synthétise le résultat des consultations effectuées autour du Livre vert qui font apparaître les positions divergentes des différentes parties prenantes. Elle donne un cadre d'action européen pour la RSE en définissant cette notion et en décrivant le contexte de l'époque, et y expose les axes stratégiques de promotion de la RSE adoptés, dont la création du Forum européen plurilatéral sur la RSE. (source : [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org)).

*En 2004*

*Forum plurilatéral européen sur la RSE.*

Le forum RSE a rassemblé de 2002 à 2004 des organisations européennes de représentants des salariés, des employeurs, des ONG et des réseaux d'entreprises avec la Commission européenne pour animateur. La finalité de ces débats était de promouvoir l'innovation, la convergence et la transparence dans les activités et les outils existants en matière de RSE. Les conclusions de ces échanges de bonnes pratiques ont donné lieu en 2004 à la publication d'un rapport final. (source : [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org)).

*En 2006*

*Communication de la Commission au parlement européen, au conseil et au comité économique et social européen. Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises.*

Dans sa communication de 2006, la Commission européenne invite les gouvernements à coopérer entre eux en matière de RSE et à encourager les entreprises à s'engager dans une telle démarche. Elle incite aussi les entreprises à s'engager et à communiquer leurs initiatives

auprès de toutes leurs parties prenantes, dans le but d'améliorer la transparence dans ce domaine. De plus, elle identifie les avantages pour l'Union européenne de devenir un pôle d'excellence en matière de RSE et propose des pistes d'actions pour faire avancer les pratiques. Parmi celles-ci, elle soutient notamment le lancement d'une alliance européenne qui assurera la promotion de la RSE sans entraîner de nouvelles obligations légales

#### *En 2011*

*Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*

En octobre 2011, la Commission européenne a présenté une nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elle soutient que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir «engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base». L'objectif est à la fois de renforcer l'impact positif des entreprises, par exemple par la création de nouveaux produits et services bénéficiant à la société et aux entreprises elles-mêmes, et de limiter et prévenir leurs effets négatifs. Elle reprend également la définition d'ISO 26000 pour redéfinir le concept de RSE. (source : [www.reportingrse.org](http://www.reportingrse.org)).

#### **Encadré 3 La RSE en France : les antécédents**

Un précurseur des démarches RSE : l'article 16 de la loi NRE (Nouvelle Régulation Economique) concernant les entreprises cotées en bourses (environ 700 entreprises) ; cette loi est complétée par différents articles de lois qui ont renforcé cet engagement sociétal, et notamment

- en 2005, la loi du 11 février concernant l'emploi de 6% de personnes handicapées
- en 2008, la loi du 17 décembre concernant un plan d'action portant sur l'emploi des seniors.

#### *Le Grenelle de l'environnement 1 et 2*

<http://www.legrenelle-environnement.fr/>

Grenelle I (2009) :

-article 53 : L'Etat appuiera «la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux»

Grenelle II (2010)

-article 75 : Sont tenus d'établir un bilan de leurs émissions de GES les entreprises de plus de 500 personnes. Ce bilan est rendu public et mis à jour tous les trois ans avec une synthèse des actions envisagées pour réduire ces émissions. Il doit avoir été établi pour le 31 décembre 2012.

-article 78 : Les certificats d'économie d'énergie reposent sur une obligation de réalisation d'économie d'énergie pour les entreprises mettant à la consommation des carburants automobiles, de l'électricité, du gaz ou du fioul.

-article 225 : Prévoit l'élargissement de la base des entreprises concernées par les obligations de reporting (à terme aux entreprises de plus de 500 salariés et au chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euro), la définition des informations sociales et environnementales à produire et la vérification de ces informations par un organisme tiers indépendant.

- article 227 : prévoit l'élargissement de la responsabilité des sociétés mères lorsqu'une société possède plus de la moitié du capital d'une autre société. Elle doit alors prendre à sa charge tout ou partie des obligations de prévention et de réparation qui incombent à cette dernière.
- article 228 : expérimentation sur l'affichage environnemental conduite en 2011-2012.

*La stratégie nationale de développement durable en 2010*

Le plan national d'actions prioritaires en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises : une stratégie nationale en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises, proposition de stratégie de la France en réponse à la communication de la Commission européenne du 26 octobre 2011 « responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ».

***Encadré 4 : La stratégie de la France en faveur de la RSE en 2012-2013 (conférence environnementale de septembre 2012)***

Dans le prolongement de la conférence environnementale de septembre 2012, la proposition de texte de novembre 2012 marque un infléchissement significatif de la stratégie nationale de la France en matière de développement durable. Parmi les principales propositions actions, il y a notamment

- la création d'une plateforme d'actions globale sous le pilotage du premier ministre. L'objectif est notamment d'élargir et d'articuler les initiatives publiques et privées, par l'établissement d'un dialogue entre l'ensemble des acteurs concernés.
- les actions en direction du reporting RSE obligatoire : un élargissement progressif des obligations pour les entreprises (sociétés anonymes et sociétés en commandites par action) de reporting sociétal de 2013 à 2016, avec abaissement progressif du seuil de taille (en chiffre d'affaires, en total de bilan et en nombre de salariés). L'obligation de reporting est également étendue à certains types de sociétés sans condition de seuils, et notamment les sociétés coopératives agricoles. Cette obligation de reporting sera étendue à toutes les sociétés à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016.
- une finance durable au service de la transition écologique et de la compétitivité. De manière à donner plus de visibilité au fonds ISR, le rapport préconise un certain nombre d'actions : nouvelle réglementation pour plus de transparence des sociétés de gestion ISR, création d'un label de reconnaissance de l'ISR pour plus de lisibilité de l'offre dans ce domaine.
- la promotion des démarches volontaires de labellisation. Les initiatives des fédérations professionnelles, interprofessionnelles et les collectivités territoriales sont reconnues et encouragées. En parallèle les engagements volontaires passés entre l'Etat et les fédérations professionnelles respectant les quatre caractéristiques suivantes : être collective, significative, engageante, multicritères et révisable, seront promus.
- l'engagement accru de l'Etat près du réseau consulaire en matière de RSE, et notamment en faveur des PME.
- le soutien et la promotion de la RSE par la France aux niveaux européen et international

***Encadré 5 Démarches de RSE : l'offre du marché avec deux exemples de démarches collectives de développement de la RSE (le label Lucie et la démarche RSD<sup>2</sup>) et les offres des organismes certificateurs***

*Démarches collectives*

Le label LUCIE

Créée en 2008 à l'initiative de Qualité France Association (fédération d'associations de consommateurs créatrice de labels et de certificats de qualité depuis 65 ans), l'agence LUCIE a pour vocation d'administrer le label national LUCIE. Ce label témoigne de l'engagement d'une organisation en matière de Responsabilité Sociétale selon les lignes directrices de l'ISO 26000. L'Agence assure en outre la promotion des organisations labellisées par des actions de communication mutualisées, anime la communauté des labellisés et met à leur disposition une large base de connaissance sur les différentes thématiques du Développement Durable. Rappelons que pour asseoir sa légitimité, l'agence LUCIE a pour partenaires stratégiques l'AFNOR Certification et VIGEO qui réalisent les audits de RSE préalables à la délivrance du Label, deux partenaires actionnaires de l'Agence, aux côtés de QFA. L'association de ces trois acteurs, VIGEO (1<sup>er</sup> agence de notation européenne en RSE) -LUCIE-AFNOR permet de constituer un pool d'expertise en Responsabilité Sociétale en France qui soutient autant les lignes directrices de l'ISO 26000 que le développement du label LUCIE. C'est également un outil qui permet un appui au développement économique, de communication clair et transparent vis-à-vis des parties prenantes et qui permet l'accès à des services exclusifs de la «Communauté LUCIE».

Pour obtenir le label LUCIE, les entreprises après une formation à l'ISO 26000 sont invitées, au préalable, à s'engager dans une démarche RSE puis éventuellement à s'auto-évaluer sur les 7 engagements du référentiel LUCIE (déclinés en 28 principes d'action). Ces engagements sont alignés sur les 6 principes de la norme internationale ISO 26000. Parmi ces engagements on peut citer entre autres l'environnement, les relations fournisseurs, la gouvernance, respect des droits humains, intérêts des consommateurs et des clients... Une fois le cahier des charges élaboré avec des engagements concrets, l'entreprise fait réaliser une évaluation ISO 26000 soit par l'agence VIGEO soit par AFNOR certification. En fonction des résultats et après validation des engagements de progrès basés sur le rapport d'évaluation, un comité de labellisation constitué d'experts en RSE indépendants validera et attribuera ou non le label LUCIE. Au bout de 18 mois, une évaluation de suivi sera effectuée pour mesurer les progrès réalisés et les résultats obtenus. L'évaluation globale sera renouvelée tous les 3 ans afin d'assurer la continuité des progrès en matière d'engagements RSE.

Pour illustrer le LABEL LUCIE nous prendrons comme exemple la coopérative agricole laitière CORALIS (marque AGRILAIT) basée en Ille-et-Vilaine et qui a, comme de nombreuses entreprises à ce jour (plus d'une trentaine), rejoint le groupe des labellisées LUCIE. Cette laiterie est engagée depuis plus de 10 ans dans les démarches qualité (ISO 9001 14001. En 2008, CORALIS a mis en place une charte développement durable dans les démarches qualités. Cette démarche de progrès associe producteurs et salariés de la coopérative CORALIS. Elle s'appuie sur le référentiel LUCIE audité par Qualité France et VIGEO pour être labellisée LUCIE. Entre temps, CORALIS a reçu le trophée développement durable catégorie entreprises remis par l'ADEME et la Région Bretagne.

#### *L'initiative RSD<sup>2</sup> (région Basse-Normandie)*

En Basse-Normandie, l'Association Qualité Management (AQM) pilote avec le soutien de l'Etat et de la région, une démarche visant à promouvoir la RSE via le label RSD<sup>2</sup> et un club d'entreprises pour le développement durable (NEDD: Normandie-Entreprises et développement Durable). Le RSD<sup>2</sup> est un outil permettant de réaliser un diagnostic, d'évaluer la situation de l'entreprise à partir du référentiel de l'ISO 26000 et de proposer un plan d'actions en faveur du développement durable.

*Les évaluations RSE proposées par les organismes certificateurs à partir de la norme ISO 26000*  
S'il ne peut être question, pour la norme ISO 26000, de certification, la notion d'évaluation a tout son sens. La norme ISO 26000 ne peut être certifiée car elle ne correspond pas à un seuil minimum d'exigences à atteindre mais à un ensemble de ligne de conduite à suivre et à la manière dont l'entreprise compte faire. Aussi il est possible, comme le souligne Lecomte et Adary (2012), de «vérifier que l'on a bien fait ce que l'on avait écrit que l'on ferait». Cette évaluation de la norme ISO 26000 peut se faire par une autoévaluation ou par une évaluation externe. Si l'autoévaluation n'est pas, en soi, impossible (dans la mesure où cette évaluation effectuée en interne repose sur des personnes qui ne sont pas directement impliquées dans la préparation du rapport), le principe de la reconnaissance de la démarche par une évaluation indépendante, à l'instar des autres normes, s'est rapidement imposé. Nous ne présentons que quelques unes des offres externes d'évaluation RSE impliquant des démarches formelles et documentées, et dont la résultante en terme de «certificat» est le plus souvent une notation graduée sur une échelle de valeur. Une notation de ce type rend en effet mieux compte de la situation réelle dans la démarche de progrès, qui est bien dans l'esprit de la norme, contrairement à ce que serait une simple notification positive ou négative.

Quatre offres majeures d'évaluation externe axée sur la RSE sont disponibles sur le marché. Ces offres d'évaluation externe permettent ainsi à des entreprises individuelles de crédibiliser et de communiquer sur leur stratégie en matière de responsabilité sociétale.

-L'évaluation externe CAP 26000 du Bureau Veritas

L'évaluation s'organise en trois étapes (découverte stratégique, évaluation sur site, synthèse selon quatre rubriques : intégration de la responsabilité sociétale, implication des parties prenantes, communication et transparence, résultat et progrès).

-L'évaluation externe AFAQ 26000 d'AFNOR Certification

L'évaluation, conduite en trois phases (recueil des données, évaluation sur site et analyse des forces et faiblesses et pistes d'amélioration), pour au final proposer un score global avec quatre niveaux : engagement, progression, maturité, exemplarité.

-L'évaluation externe SGS Performance ISO 26000 de SGS

Le processus d'évaluation se structure en trois étapes, de revue initiale, d'évaluation sur site et de rapport de performance, qui aboutit à une note sur une échelle de 1 à 5.

-L'évaluation externe Vigeo 26000 de Vigeo

L'évaluation s'effectue au travers d'un service d'audit à partir de sources documentaires et d'entretiens in situ. Au final, un label indiquant le niveau de performance est délivré, en distinguant quatre niveaux : non-tangible, amorcé, probant, avancé.

Source : d'après Lecomte et Adary (2012)

### **Encadré 6**

#### ***Une démarche concrète de RSE dans une entreprise du réseau Destination Développement Durable : le groupe EXCEL les éleveurs gastronomes***

##### *Présentation du groupe*

Jeune entreprise de 20 ans spécialisée dans le canard et ses dérivés, EXCEL a été créée en 1992 à l'initiative de trois jeunes éleveurs dans un esprit basé sur un lien fort entre producteurs, employés et consommateurs. EXCEL avec une empreinte socio-économique très forte est implantée dans le bassin traditionnel landais réputé pour la production de foie gras. En 2011, dans l'hexagone, cet établissement travaille avec 75 producteurs locaux, emploie 273 salariés

et totalise un chiffre d'affaires de 55,5 millions d'euros (83 % en France et 17 % à l'exportation) avec une production de 2,5 millions de canards dont 1,1 million (de prestation). Elle diversifie ses activités avec la création d'unité de production et de salaison au Canada et en Espagne, dans la vente directe et par correspondance, par l'ouverture de boutiques de restauration et de marchés à l'export (Italie Russie, Chine). Dans le même esprit de développement, EXCEL s'est rapprochée du groupe MAISADOUR en 2008. De même, elle est présente dans les circuits de distribution GMS sous la marque «LESCAZE» et «Terres Paysannes» et chez les grossistes et traiteurs sous EXCEL Gastronomes.

Au final le groupe EXCEL-Développement est composé de six sous-groupes représentant un total de 450 emplois directs et indirects (EXCEL Les Eleveurs Gastronomes, SERVIPALM, restaurant « la Maison du Magret », EDALUR, Elevages Périgord et Excel FOOD).

### *Enjeux clés et choix d'engagements*

Dès le départ, EXCEL s'est engagé dans le respect des démarches qualités au travers de l'IGP foies gras du sud Ouest et en capitalisant sur des valeurs fortes au travers de l'entreprise par une dimension humaine, une capacité d'adaptation à son environnement, le souci du bon produit, du service. Le groupe souhaite être porteur d'une mission qui est celle de partager et de transmettre un savoir, des saveurs, de perpétuer la spécificité de leur production en donnant un nouveau sens à leur métier, mais également en conciliant l'articulation entre l'économie, l'écologie et le social dans le développement durable.

EXCEL obtient dans un premier temps diverses reconnaissances officielles de certifications comme ISO 9001 en 2000 pour ses sites industriels EDALUR, et en 2007 pour la conserverie de DAX, puis l'HACCP (agrément sanitaire), la certification Sud Ouest, et IGP Landes et Label Rouge. L'ensemble de ces signes officiels atteste du respect de la qualité, des normes sanitaires et d'hygiène et de la traçabilité du process.

En 2008, EXCEL s'est impliquée dans une démarche collective 3D (Destination Développement Durable) portée par la FRCAA et le groupe AFNOR. Ce programme a pour vocation d'accompagner les Coopératives Agricoles et les industries Agroalimentaires sur la voie du développement durable. Le diagnostic s'établit sur 8 critères (gouvernance, marchés et clients, environnement, économique, social, Sociétal et Qualité Système et Produits), avec des objectifs tels que évaluation par des experts, identification, planification, mise en œuvre des progrès en matière de développement durable.

En 2011, EXCEL obtient la certification 22000 (systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire). En mars 2012, elle obtient la certification NF V01005 (agri confiance) norme de management de la qualité et modèle pour la maîtrise des engagements réciproques entre les producteurs et la structure organisée en l'occurrence EXCEL. De même dans la continuité du collectif 3D et dans le but d'engager de nouvelles pistes d'amélioration et de progrès une évaluation AFAQ 26000 a été réalisée avec succès en mars 2012. Cette évaluation qui s'articule autour de 7 questions principales (la gouvernance, l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, et les communautés et le développement local) aura permis d'acquérir l'évaluation maximale pour la norme internationale ISO 26000 (voir tableau des indicateurs RS ci-dessous, et leur correspondance certains indicateurs GRI).

ENGAGEMENTS CONCRETS						
1995	2000	2007	2008	2010	2011	2012
IGP canard du Sud Ouest	ISO 9001	engagement collectif 3D	Réalisation 3D	1er rapport développement durable	certification 22000 renouvellement ISO 9001	évaluation AFAQ 26000 NF V01 005

**Extrait du tableau de reporting responsable du groupe EXCEL Les éleveurs gastronomes**

CRITERES 3D	N° indicateur GRI (Global reporting initiative)	INDICATEURS	OBJECTIF DE LA MESURE	TENDANCE
ENVIRONNEMENT	EN 3	Consommation annuelle d'électricité en KWh par tonne produits finis sur les sites industriels Gibret Donzacq (nbre canards abattus)	Optimiser les consommations d'énergie	
	EN 8	Volume d'eau utilisé (litre d'eau/nbre cds abattus)	Optimiser les ressources nécessaires à la production	
	EN 10	% de canards élevés bénéficiant des outils et méthodes pour limiter la consommation d'eau (ramené au volume total élevé)	Préserver la ressource d'eau	
	EN 24	% de déchets et dérivés du process valorisés/recyclés (C2/C3 et DIB)	Optimiser le tri des déchets	
GOVERNANCE		Montant de la participation aux bénéfices		
MARCHES ET CLIENTS		Nombre de références produits	Mesurer l'activité de l'entreprise	
SOCIAL	LA 1	% de salariés en CDI	Lutter contre la précarité	
	LA 10	% de la masse salariale brute pour la formation	Développer la compétence des collaborateurs	
	LA 10	Nombre moyen d'heures de formation par salarié en ETP	Développer la compétence des collaborateurs	
	LA 11	Taux d'utilisation du DIF (droit individuel à la formation)	Permettre aux collaborateurs d'être acteurs de leur parcours professionnel	=
SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL	LA 8	Nbre de producteurs accompagnés sur la thématique SST	Savoir réagir face à la survenue d'un accident au travail ou dans la vie de tous les jours	
	LA 7	Taux de gravité des accidents de travail	Suivre les performances SST	
	LA 7	Taux d'absentéisme	Mesurer l'implication du personnel dans l'entreprise	
SOCIETAL	EC 6	% des achats réalisés en local (cds, emballages, prestation service, énergie/fluide)	Contribuer au développement du tissu économique territorial	
		Montant des aides aux Jeunes Agriculteurs	Contribuer à l'installation des jeunes agriculteurs	
		Montant du mécénat et des dons	Contribuer à la culture et à la vie associatives locale	
ECONOMIQUE	EC 7	% de salariés locaux	Contribuer au développement du tissu économique territorial	
	EC 1	Chiffre d'affaires export	Mesurer la création de richesse	
		% du CA reversé aux salariés	Contribuer au développement du tissu économique territorial	
QUALITE SYSTEME ET PRODUITS	PR 6	Certification ISO 9001		
	PR 7	Certification ISO 14000		non obtenu
		% de produits conformes livrés		=
	PR 6	Certification IFS/BRC/ISO 26000		

**Encadré 7 : le protocole ENVIFOOD, initiative pour une évaluation environnementale multicritères des produits alimentaires**

L'initiative ENVIFOOD vise à définir les bases d'un protocole unique élaboré dans le cadre de la table ronde Food SCP, avec le principe suivant « une information environnementale communiquée tout au long de la filière agroalimentaire, incluant les consommateurs, qui doit être scientifiquement fiable et cohérent, compréhensible et pas trompeur, de manière à permettre un choix informé ».

Ces principes volontaires d'une évaluation environnementale des produits agroalimentaires et des boissons sont

- l'identification et l'analyse des aspects environnementaux à toutes les étapes du cycle de vie
- l'évaluation des impacts environnementaux significatifs au cours du cycle de vie
- l'application de méthodologies scientifiques reconnues
- l'actualisation périodique de l'évaluation environnementale
- l'assurance d'une transparence des informations communiquées ainsi que des méthodologies et hypothèses effectuées
- l'assurance que tous les acteurs de la filière sont susceptibles d'appliquer ces évaluations et la communication des informations sans charge disproportionnée
- favoriser l'innovation
- sauvegarder le commerce international et le marché unique européen.

Le protocole ENVIFOOD définit dans le détail le cadre méthodologique en précisant plusieurs points : l'unité d'analyse, en distinguant les échanges business to business et business to consumer, les frontières du système à prendre en compte, les phases de cycle de vie à prendre particulièrement en compte (par exemple le stockage, le transport, la préparation des produits, la gestion des déchets), les types de données requises, les méthodes d'allocation des processus multifonctionnels, les catégories d'impact environnemental (par exemple sur la consommation d'eau, les modifications dans l'utilisation des terres, l'écotoxicité).

Ce protocole est construit en cohérence avec les normes ISO 14040-2006, ISO 14044-2006 et ISO 14067-2012 sur le management environnemental (principes, cadre d'analyse, communication).

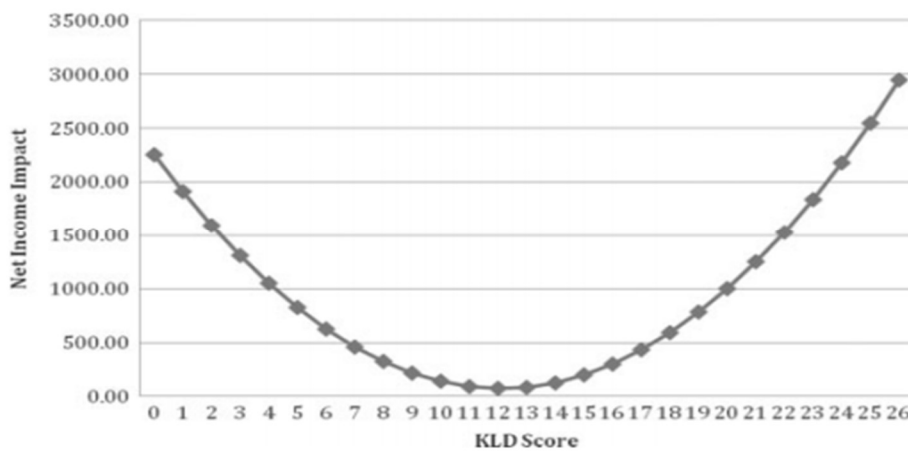
#### **Encadré 8 : La relation entre performance financière et performance sociétale**

Depuis l'époque de Friedman, des centaines d'études ont tenté de définir la relation entre la performance sociale et la performance financière des entreprises. Mais autant les chercheurs que les chefs d'entreprise ont été déçus par les résultats contradictoires. Certaines études révèlent une corrélation positive, d'autres une corrélation négative, tandis que d'autres encore ne montrent aucune corrélation. De nos jours, un grand nombre d'experts estiment qu'il est futile de continuer de chercher une réponse définitive. Mais deux chercheurs pensent tout de même avoir trouvé une réponse définitive. Michael Barnett (Université d'Oxford) et Robert Salomon (Université de New York) ont trouvé une façon de réconcilier les contradictions passées et de présenter une voie claire aux entreprises qui souhaitent à l'avenir accroître à la fois leur durabilité et leur rentabilité (Barnett et Salomon, 2012). Les chercheurs ont étudié la performance de 1214 entreprises appartenant toutes aux indices S&P 500 et Russell 3000 au cours des années 1998 à 2006. Ils ont mesuré la performance financière de ces entreprises en fonction du bénéfice net et du rendement de l'actif. Ils ont déterminé leur performance sociale à l'aide des données de Kinder, Lydenberg et Domini, qui évaluent les entreprises en fonction de treize critères de développement durable.

Les entreprises qui affichent de faibles résultats ou au contraire des résultats élevés en matière de performance sociale ont tendance à réaliser les meilleures performances financières, tandis que les entreprises qui affichent la meilleure performance sociale réalisent également les meilleurs résultats en termes de bénéfices et de rendement de l'actif. La position la moins intéressante se situe au milieu : les entreprises qui présentent seulement des niveaux de performance sociale modérés réalisent la plus faible performance financière. Autrement dit, la relation entre la durabilité et la rentabilité trace une courbe en forme de U

et le côté droit de la courbe monte plus haut que le côté gauche, ce qui revêt une importance cruciale. Ainsi, les entreprises les plus rentables sont celles qui témoignent du plus haut degré d'engagement à l'égard du développement durable.

Barnett et Solomon ont proposé une explication à l'appui de ces résultats. Lorsque les entreprises renforcent leur engagement à l'égard du développement durable ou de la RSE, leur rentabilité commence dans un premier temps par diminuer – ce qui les place dans le « creux » de la courbe en U. Les coûts augmentent tandis que les parties prenantes peuvent encore penser que l'entreprise se contente de faire de l'« écoblanchiment ». Avec le temps, les parties prenantes commencent à reconnaître et à apprécier les efforts de l'entreprise, qui commence à en retirer les bénéfices : baisse des frais de transaction, augmentation des prix, etc. Lorsque la confiance des actionnaires atteint un sommet, la performance financière de l'entreprise peut dépasser le niveau atteint avant qu'elle ne mette en œuvre des initiatives de RSE.



### Relation entre performance sociale et performance financière

Tout le monde avait raison. Milton Friedman et ses détracteurs avaient tous les deux raisons, car ils se concentraient respectivement sur différentes parties de la courbe en U. De la même façon, les recherches passées se sont concentrées sur des entreprises qui se situaient à différents endroits de la courbe, produisant ainsi des résultats exacts mais contradictoires. Les entreprises qui ne démontrent pas un réel engagement à l'égard du développement durable et qui mettent en œuvre des améliorations superficielles en matière de performance sociale augmentent leurs coûts sans exercer aucun effet sur les parties prenantes – et voient ainsi leur performance financière reculer. Le développement durable doit plutôt être considéré comme un engagement à long terme – autrement dit la raison d'être de l'entreprise. Instaurez la confiance pour sortir du "creux". Les parties prenantes doivent constater des résultats sérieux et soutenus en matière de performance sociale avant que les entreprises ne puissent commencer à en récolter des retombées financières. Le principal défi pour les chefs d'entreprise consiste à aider leur organisation à communiquer leurs efforts en matière de développement durable de façon à gagner la confiance des parties prenantes. Il est plus rentable d'exécuter la RSE que de la négliger. Les gains pour les entreprises sur le côté droit de la courbe - qui intègrent le développement durable dans leur modèle d'affaires – sont beaucoup plus importants que les économies de coûts pour les entreprises sur le côté gauche de la courbe – qui choisissent d'y renoncer.

Source : réseau canadien bilingue anglais/français Entreprise et Développement Durable (Network For Business Sustainability ; <http://nbs.net>).

## ANNEXE

### L'ISO 26000 : un processus de qualification long, complexe et «hors norme»

L'objectif de départ de l'élaboration de cette norme était la promotion d'une compréhension commune du champ de la responsabilité sociale et d'aide aux organisations dans leur contribution au développement durable. Pour ce faire, l'un des premiers choix a été d'appréhender cette nouvelle norme comme une ligne directrice plutôt qu'une norme certifiable. Le document final n'avait pas à être destiné à la certification par une tierce partie à l'instar des normes des systèmes de gestion. Ainsi le document formule des recommandations et non des exigences. La norme ISO 26000 diffère ainsi fondamentalement des normes sur les systèmes de gestion (par exemple l'ISO 9000 en qualité et l'ISO 14000 en environnement) même si elle semble s'inscrire en ligne directe avec cette dernière génération de normes environnementales. Loin d'être un processus linéaire et logique, l'élaboration de cette norme a été le fruit de décisions et de compromis. Le processus et la structure de travail mis en place pour développer la norme ISO 26000 ont eu pour but de faciliter la participation des experts dans l'élaboration de la norme, le principal défi étant non seulement d'arriver à un compromis qui satisfasse les nations, mais aussi les différents groupes des parties prenantes.

---

#### *Les objectifs de la future norme ISO 26000 avant sa création*

---

- *Aider un organisme à prendre en charge ses responsabilités sociétales*
  - *Fournir des lignes directrices pour : rendre opérationnelle la responsabilité sociétale ; identifier et s'engager avec les parties prenantes; améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RSE*
  - *Mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations*
  - *Accroître la satisfaction et la confiance des clients*
  - *Promouvoir une terminologie commune dans le champ de la RSE*
  - *Etre cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants et avec les autres normes ISO.*
- 

#### *Les antécédents de la création*

Pendant la période de 2001 à 2005, le projet de normalisation de la responsabilité sociétale est encore en phase de perspective. Le projet de norme ISO 26000 a été d'abord initié en 2001 par les organisations de consommateurs, en réaction aux pratiques peu éthiques des grands groupes multinationaux, et qui ont décidé d'agir en faveur de la promotion de comportements économiques et commerciaux plus responsables. Ces organisations ont ensuite souhaité, via le comité pour la politique en matière de consommation à l'ISO (le COPOLCO), la réalisation d'une étude de faisabilité sur la normalisation de la RSE des entreprises. Les travaux de COPOLCO ont débouché sur la publication d'un premier rapport en 2002 concluant que l'ISO était en position de développer une telle norme. Le COPOLCO recommande ainsi une norme de «système de management sur la RSE» en considérant qu' «une norme ISO de système de management pour la responsabilité sociétale était tout à la fois souhaitable et réalisable du point de vue des entreprises, du personnel, des citoyens, de la communauté et du gouvernement» (COPOLCO, 2002). Cette nouvelle normalisation est même présentée comme un système de management social qui complète non seulement l'ISO 9000 sur le management de la qualité et mais aussi

l'ISO 14000 sur le management environnemental. A partir de ce rapport, l'ISO a estimé utile la nécessité d'une analyse plus approfondie. Son organe dirigeant, le *Technical Management Board* (TMB) a formé en 2003 un *Strategy Advisory Group* (SAG) sur la responsabilité sociétale pour l'aide à la décision de la pertinence d'une telle norme. Le SAG, composé des experts internationaux des différents horizons a émis des recommandations deux ans plus tard (SAG, 2004) en mettant en avant la nouveauté radicale du champ de la RSE pour l'ISO et, point essentiel pour la suite, la nécessité de revoir ses processus habituels pour améliorer la représentativité des parties prenantes, élément indispensable pour asseoir la crédibilité et la légitimité de la nouvelle norme.

L'ISO a organisé une première conférence internationale à Stockholm en juin 2004 afin d'accroître le consensus sur l'élaboration d'une norme de responsabilité sociétale. Lors cette conférence, 355 participants de 66 pays et différents groupes d'intérêts se sont réunis pour poursuivre la réflexion sur les travaux du SAG en confirmant les conclusions de ce dernier (ISO, 2006). L'invitation aux pays membres est enfin lancée en 2004 pour travailler sur le *New Work Item Proposal* (NWIP).

*Le processus d'élaboration de la norme : de mars 2005 à septembre 2010*

La norme a été déployée par un groupe de travail très différent des comités techniques habituellement chargés de cette opération. Ce groupe de travail a été présidé par la Suède (un pays du Nord) et le Brésil (un pays du Sud) et a compté pas moins de 500 experts provenant de près de 80 pays différents, notamment du Sud. La particularité de ce groupe de travail fut d'impliquer une variété d'acteurs, mais aussi d'organismes déjà actifs dans le champ de la responsabilité sociale. L'ISO n'ayant pas une légitimité pour définir les attentes sociales et ne devant pas considérer ce qui relève de la politique, a pris en compte les recommandations d'organisations reconnues, et la reconnaissance des conventions existantes. L'ISO a ainsi signé une entente avec l'OIT concernant sa participation au développement de la norme. Deux autres protocoles d'accord ont été conclus également avec le Pacte Mondial des Nations-Unies ainsi qu'avec l'OCDE. L'ISO a clairement assuré que le document serait une norme internationale donnant des lignes directrices, et ne formulerait que des recommandations et non des exigences. La longueur du processus de normalisation (5 ans) témoigne de la complexité du sujet et de l'ampleur des débats entre les 500 experts, les 37 organisations en liaison, les 78 pays participants. Au delà des débats théoriques sur sa définition, la RSE reflète aussi des attentes et des pratiques qui diffèrent fortement selon les pays hétérogènes sur les plans politique, culturel, stratégique, et nécessitant l'élaboration de consensus entre les membres. Concrètement, la délégation de chaque pays membre est composée de représentants de six catégories de parties prenantes (consommateurs, gouvernements, industrie, monde du travail, ONG, et une catégorie autre (services, support, recherche). Selon le TMB, la représentation équilibrée de chaque catégorie de partie a été considérée comme fondamentale, tout comme l'équilibre entre pays développés et pays en voie de développement. A cet effet, le TMB a pris plusieurs mesures pour favoriser la participation des pays en développement, incluant le financement avec la création de l'ISO SR Trust Fund.

---

**Les rencontres plénières du groupe de travail ISO 26000**

<b>Mars 2005</b>	Salvador de Bahia, Brésil
<b>Septembre 2005</b>	Bangkok, Thaïlande

---

<b>Mai 2006</b>	Lisbonne, Portugal
<b>Janvier 2007</b>	Sydney, Australie
<b>Novembre 2007</b>	Vienne, Autriche
<b>Septembre 2008</b>	Santiago, Chili
<b>Mai 2009</b>	Québec, Canada
<b>Mai 2010</b>	Copenhague, Danemark

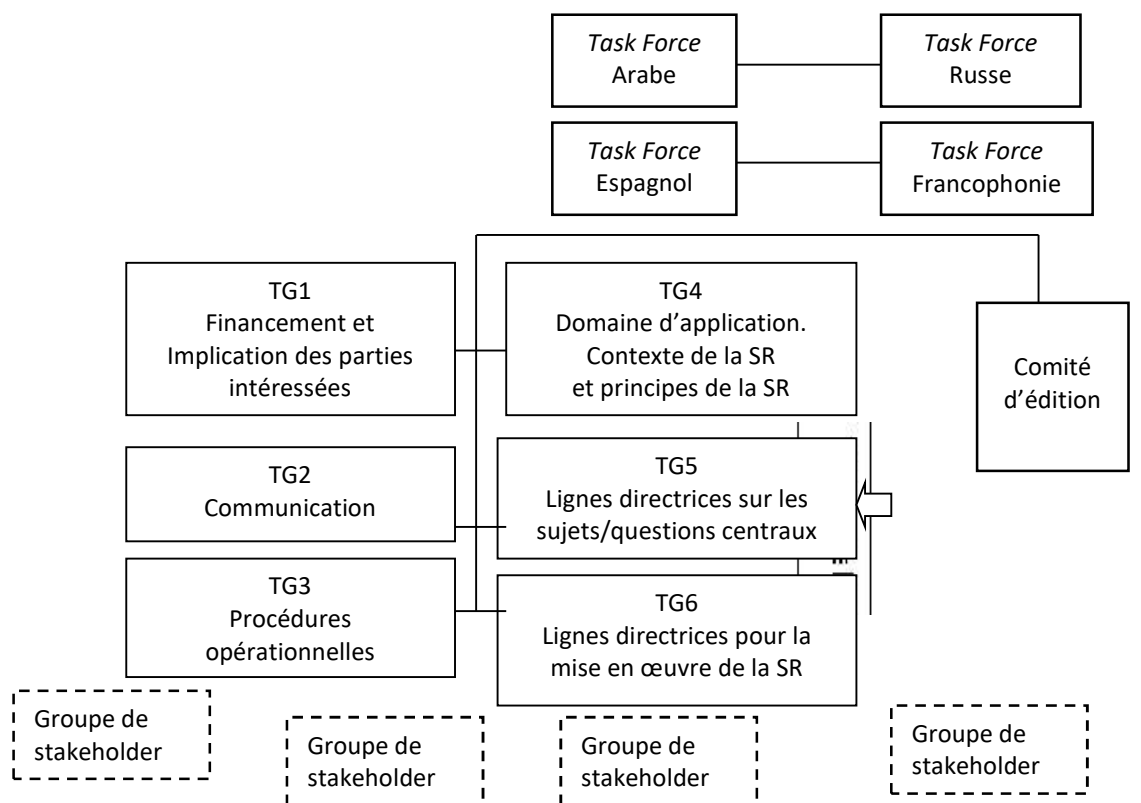
Le processus de rédaction a concrètement commencé en mars 2005. Il a demandé pas moins de huit réunions de travail internationales (voir tableau ci-dessus) quatre versions (les documents d'experts WD) et deux versions intermédiaires de la norme (CD, DIS). Ces différents documents ont été amendés chacune sur la base de plusieurs milliers de commentaires pour aboutir en mai 2010 à un texte (le FDIS) soumis en juillet 2010 au vote des pays. Les WD, CD, DIS et FDIS sont autant d'étapes de développement où le consensus s'accroît jusqu'à la publication de la norme internationale (international standard). Ce sont au final 99 pays qui ont participé à la rédaction du texte final, et l'ensemble des pays membres de l'ISO ont participé au vote, y compris ceux n'ayant pas pris part au développement de la norme<sup>11</sup>.

Ainsi le processus de création de la norme est clairement un processus multi-acteurs, et même si les lignes directrices sur la RSE ont été élaborées sous l'égide de l'ISO, on ne peut pas considérer que ce texte soit simplement le fruit de cette organisation internationale. L'ISO a seulement mis en place un processus conduisant à un consensus international élargi sur la définition de la responsabilité sociétale et l'ampleur du champ concerné. En effet une règle dite de consensus a été appliquée et les experts sont engagés à la respecter pour le bon fonctionnement des rencontres lors des négociations. Le schéma 3 représenté ci-dessous nous permet de clarifier l'organisation mise en place par l'ISO pour l'ISO 26000.

**Schéma organisationnel de l'élaboration de l'ISO 26000**



<sup>11</sup> A noter toutefois que quelques pays ont voté contre : les Etats-Unis, Cuba, l'Inde, la Turquie, le Luxembourg.



Source : AFNOR

#### Organisation technique du travail d'élaboration de l'ISO 26000

L'ISO TMB Working Group on Social Responsibility (ISO/TMB/WG SR) est composé d'experts nommés par les pays membres de l'ISO et 40 experts représentant les organisations dites en liaison (les liaisons internes sont des comités techniques de l'ISO et les liaisons externes sont des organisations qui se sont montrées désireuses de participer aux travaux). Les experts du WG SR sont chargés de produire des lignes directrices sur la responsabilité sociétale reflétant un consensus international. Le WG SR est géré à la fois selon les procédures habituelles de l'ISO et selon des règles spécialement établies par le TMB pour l'occasion. Il est composé de plusieurs sous-groupes. Les *Task Groups* (TG 4, 5 et 6) ont été respectivement chargés de la rédaction des clauses concernant la portée, les définitions et les principes (les sept sujets centraux) ainsi que la mise en œuvre de la responsabilité sociétale. Un groupe plus restreint, l'*Integrated Draft Task Force* (l'IDTF), créé en 2008, a remplacé les groupes techniques s'est occupé de la préparation des huit sessions plénières, de l'analyse des commentaires sur les versions proposées, de la rédaction de nouvelles propositions, des réunions et de la direction des négociations. Les *Task Groups* TG 1, 2 et 3 ont quant à eux eu un rôle stratégique : le recrutement et le financement des participants, la communication et l'établissement des procédures opérationnelles de travail. Parmi les autres sous-groupes, mentionnons également les *language translation/speaking task force*. Leur rôle est important puisque toutes les négociations sur le document se sont déroulées en anglais, sans traduction simultanée.