



HAL
open science

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur agroalimentaire

Zam-Zam Abdirahman, Loïc Sauvée

► **To cite this version:**

Zam-Zam Abdirahman, Loïc Sauvée. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur agroalimentaire. Techniques de l'Ingénieur Agroalimentaire, 2020, 10.51257/a-v2-ag113. hal-04305672

HAL Id: hal-04305672

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04305672>

Submitted on 22 Dec 2023

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.

Abdirahman Z.-Z., Sauvée L. 2020. RSE dans le secteur agroalimentaire. In : Ecoconception et innovation responsable, Techniques de l'Ingénieur, 17 p., septembre.

RSE dans le secteur agroalimentaire

Corporate Social Responsibility (CSR) in the food sector

par :

Zam-Zam ABDIRAHMAN

Loïc SAUVÉE : Enseignants-chercheurs - Unité de recherche InTerACT, UniLaSalle, France

Résumé (~500 - 700 signes) : Résumé du texte - Résumé du texte

Dans cet article la notion de **Responsabilité** Sociétale des Entreprises (RSE) est abordée dans le contexte du secteur **agroalimentaire**. Dans un premier temps, après un rappel des notions et concepts clés qui sont à la base de cette notion, le contexte institutionnel et professionnel agroalimentaires qui a émergé depuis une quinzaine d'années est identifié dans ses grandes lignes, tant au niveau international qu'européen et français. Dans un second temps les démarches concrètes développées au niveau collectif de la profession et au niveau individuel des entreprises, grands groupes et PME, sont détaillées. Une conclusion dresse des perspectives sur le devenir de la RSE dans le secteur agroalimentaire.

Abstract (~500 – 700 signs) : Text abstract - Text abstract

In this article the notion of Corporate Social Responsibility (CSR) is discussed in the context of the food sector. First, after a reminder of the key concepts that underlie this notion, the institutional and professional agrifood context that has emerged over the last fifteen years is broadly described, at international, European and French levels. Second, the concrete steps developed at the collective level of professional bodies and at the individual level of companies, large groups and SMEs, are detailed. A conclusion outlines the future of CSR in the food sector.

INTRODUCTION

Les entreprises agroalimentaires sont particulièrement concernées par les démarches de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) du fait de leur incidence forte sur les environnements naturels, sociaux et économiques, les trois piliers de la responsabilité sociétale : autrement dit, de leur rôle en tant qu'acteurs majeurs du développement durable.

Dans un premier temps, la RSE est contextualisée dans l'histoire récente de l'environnement agroalimentaire français et européen, tant sur le plan institutionnel que professionnel. En effet

depuis une douzaine d'années, les institutions publiques, nationales et communautaires ont largement investi sur le sujet. Mais le monde professionnel a lui aussi innové et les démarches qui émergent aujourd'hui sont souvent les héritières d'initiatives plus anciennes en matière d'agriculture biologique, d'environnement, d'agriculture durable, de commerce équitable et de développement local. La RSE se situe donc – au moins partiellement – dans la continuité stratégique d'acteurs engagés en faveur de leur environnement et soucieux d'identifier les impacts négatifs ou positifs de leurs actions sur celui-ci.

Dans un deuxième temps sont développées des initiatives concrètes majeures prises en agroalimentaire par des collectifs d'entreprises, des entreprises ou des organismes, notamment depuis la parution en novembre 2010 de la norme. La création de cette norme et son adaptation rapide à l'agroalimentaire constituent un tournant majeur pour la RSE car elle permet d'intégrer, dans une approche officielle et internationalement reconnue, les trois piliers de la démarche (environnement, économique et social). Pour autant, l'approche par la norme n'épuise pas la complexité et la diversité des initiatives car la RSE peut se concrétiser sous de multiples formes, reflétant des orientations stratégiques différentes et des ambitions contrastées par rapport aux trois piliers, mais aussi des situations objectives distinctes selon les secteurs concernés : opposition entre PME et grands groupes, poids du secteur coopératif, initiatives sectorielles structurantes, initiatives privées de promotion de la démarche RSE, etc.

Enfin, la conclusion met en perspective les stratégies RSE initiées en agroalimentaire dans une vision à la fois contextuelle, historique et stratégique :

- contextuelle car fortement marquée par les spécificités techniques du secteur, ainsi que par les contextes institutionnels et professionnels français et communautaires ;
- historique car, même si la notion n'a émergé que dans les années 1950 aux États-Unis, le concept et ses pratiques ont fortement évolué sous l'impulsion des entreprises, des démarches collectives et de l'influence grandissante des parties prenantes. Le mouvement s'accélère même depuis deux ou trois ans ;
- stratégique car il s'agit avant tout d'appréhender la RSE comme une démarche de légitimation, de différenciation, voire de conquête de marchés pour les entreprises individuelles comme pour les collectifs d'entreprises ou les secteurs professionnels. Dans ce cadre, la lecture de la RSE nécessite une prise de recul par rapport aux comportements réels (ou feints) et aux pratiques dites « responsables », communiquées ou non aux tierces parties, aux consommateurs et aux pouvoirs publics.

1. CONTEXTE DE LA RSE DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE

1.1 Contexte institutionnel de la RSE au niveau européen

1.2 Engagement du secteur **agroalimentaire** : FoodDrinkEurope en faveur du développement durable

1.3 Initiative du Pacte mondial de l'ONU

1.4 Global Reporting Initiative et son adaptation à l'agroalimentaire

1.4.1 Principes du reporting **sociétal** selon le GRI

1.4.2 Adaptations du reporting sociétal GRI pour l'agroalimentaire

1.5 Voie normalisatrice de l'ISO 26000 et son adaptation à l'agroalimentaire : une initiative majeure en faveur de la RSE

1.5.1 Contenu et architecture de la norme ISO 26000

1.5.2 Traduction de la norme ISO 26000 à l'agroalimentaire : vers l'élaboration d'un référentiel adapté au secteur

1.5.3 **Responsabilité** sociétale appliquée au secteur agroalimentaire : le futur guide ISO/NP 26030

La RSE constitue un véritable changement de paradigme pour le secteur agroalimentaire car elle est porteuse d'une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société. Elle se présente comme une démarche active, par laquelle celle-ci entend prendre conscience de son appartenance à un environnement et des conséquences de ses interventions au sein de celui-ci, mais aussi en corriger ou en anticiper les conséquences potentiellement négatives. C'est un concept global de prise en compte des enjeux environnementaux (au sens large) et de leur intégration dans le champ des décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Il laisse une large place à l'interprétation en termes d'objectifs, de choix de piliers ou de mise en œuvre concrète. Par ailleurs, l'importance de chacun des trois piliers doit être appréhendée en lien avec les spécificités du contexte sectoriel.

Le poids économique des entreprises agroalimentaires françaises leur confère des responsabilités sociétales importantes. Leurs liens avec la grande distribution et avec l'agriculture ont un fort effet d'entraînement et induisent des implications économiques, sociales et environnementales. L'environnement, l'emploi, la qualité et la sécurité alimentaire constituent des préoccupations permanentes, tant pour les consommateurs que pour la puissance publique. Il est donc capital que les entreprises gèrent les risques en matière de qualité, d'hygiène et de sécurité. De plus, l'appartenance du monde agricole à leur chaîne d'approvisionnement leur donne un rôle structurant pour les territoires. Leurs exigences en termes de prix, de volume et de qualité ont des impacts majeurs sur un tissu de plusieurs centaines de milliers d'entreprises et de plusieurs centaines de milliers d'emplois. Il leur faut également prendre en compte la problématique du transport et ses impacts environnementaux. Enfin, les enjeux concernant la santé publique et les relations de travail sont eux aussi cruciaux. Sans entrer davantage dans les détails, on comprend que le secteur agroalimentaire, situé au carrefour de l'alimentation, l'agriculture et l'utilisation des ressources naturelles, irrigue puissamment l'économie (directement ou *via* sa chaîne d'approvisionnement) et constitue un acteur potentiel majeur de la RSE.

1.1 Contexte institutionnel de la RSE au niveau européen

Depuis le début des années 2000, les institutions françaises et communautaires ont pris de nombreuses initiatives en matière de RSE. Trois grands jalons européens sont rappelés ici : le Livre vert de 2001 et les communications de 2006 et 2011.

- Le Livre vert de la Commission européenne 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* ».
- La Commission a réaffirmé ces principes en 2006, mais elle a laissé 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* ». Selon elle, l'objectif 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* ». Cette « alliance européenne pour la RSE » s'articule autour

de trois domaines d'activités : la sensibilisation à la RSE, la contribution à l'intégration de la RSE et à son développement dans des coalitions ouvertes avec les parties prenantes et l'établissement d'un environnement favorable *via* notamment la réglementation. Ce texte de 2006 fait apparaître la Commission comme moins volontariste qu'en 2001 puisqu'elle s'y positionne comme accompagnatrice des démarches volontaires initiées par les entreprises.

- Mais aujourd'hui, sa position a évolué. Elle a pris un tournant décisif le 25 octobre 2011 avec sa communication intitulée « RSE : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 ». Détaillant un programme d'action en huit axes, celle-ci souligne explicitement la nécessité pour les entreprises d'engager un processus d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes et, par ailleurs, reconnaît les possibles effets négatifs de leur activité économique. Deux éléments – souligne la Commission – expliquent ce changement :

« La crise économique et ses conséquences sociales ont quelque peu mis à mal la confiance des consommateurs et leur degré de confiance dans les entreprises. Ces entreprises ont cristallisé l'attention du public sur la performance sociale et éthique des entreprises ».

Depuis 2001, les progrès restent modestes : *« 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 ».* 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 et à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer ».*

1.2 Engagement du secteur agroalimentaire : FoodDrinkEurope en faveur du développement durable

L'organisation FoodDrinkEurope a remplacé en 2011 la Confédération européenne des industries agroalimentaires (CIAA). Elle regroupe vingt-six fédérations nationales d'industries agroalimentaires, vingt-six organisations sectorielles européennes, ainsi qu'une vingtaine de firmes multinationales. Elle a lancé un vaste ensemble d'actions concrètes en faveur du développement durable, structuré en sept thématiques : approvisionnement durable, énergie et changement climatique, eau, déchet, emballage, transport et distribution, consommateur. L'objectif est de promouvoir la transition vers une économie agroalimentaire plus économe en carbone et plus efficiente quant à l'utilisation des ressources agricoles et de l'eau. L'ensemble recoupe une grande diversité de pratiques selon les pays, les secteurs et les niveaux d'engagement des entreprises. FoodDrinkEurope privilégie les trois thèmes prioritaires suivants.

- L'approvisionnement durable : implication des parties prenantes, en particulier des PME 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 filière (de l'amont agricole jusqu'à la consommation alimentaire) sur les questions d'impacts environnementaux, notamment en termes d'organisation logistique des filières, de réduction des gaspillages et de management des ressources en eau.
- La consommation durable : prise en compte accrue, *via* les technologies de l'information et de la communication, des attentes des parties prenantes de l'aval des filières en matière de santé et d'impacts environnementaux des produits.

Mais comment instrumenter la RSE tout en s'inscrivant dans la toile de fond institutionnelle brochée par l'Union européenne et le schéma professionnel élaboré par FoodDrinkEurope ? Cela implique de distinguer deux points :

- le premier a trait à la communication d'indicateurs et d'initiatives relatifs à la RSE : un point abordé *via* le Pacte mondial de l'ONU et le *Global Reporting Initiative* (GRI) ;

- le second fait référence aux pratiques effectives des entreprises en matière de RSE, sachant que le périmètre de ces pratiques, ainsi que leurs possibilités de normalisation et de certification, varient.

1.3 Initiative du Pacte mondial de l'ONU

Lancée en 2000 par les Nations-unies, l'initiative du Pacte mondial intervient peu après le sommet de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) de Seattle marqué par un important mouvement anti-mondialisation. Elle vise à promouvoir la RSE dans les entreprises et les organisations au sens large. Ses dix principes s'inspirent largement de la Déclaration des Droits de l'homme, de la déclaration relative au droit du travail de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), de celle du sommet de Rio sur l'environnement et le développement, ainsi que de la convention de l'ONU contre la corruption.

- Droits de l'homme : Principe 1 (les entreprises doivent promouvoir et respecter les Droits de l'homme reconnus sur le plan international) – Principe 2 (les entreprises ne doivent pas se faire complices de violation des droits fondamentaux).
- Normes de travail : Principe 3 (les entreprises doivent respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective) – Principe 4 (élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire) – Principe 5 (abolition effective du travail des enfants) – Principe 6 (élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession).
- Environnement : Principe 7 (promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement)/Principe 8 (prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables) – Principe 9 (encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement).
- Lutte contre la corruption : Principe 10 (les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin).

Ce Pacte des Nations-unies constitue une initiative volontaire visant à aider les entreprises et les organisations à progresser sur la voie de la RSE grâce, notamment, à des mécanismes d'incitation et à des guides pratiques. Il regrouperait 10 000 membres au niveau mondial, mais son impact en France reste faible, avec 930 adhérents tous secteurs confondus début 2013, voire même très limité en agroalimentaire, avec seulement 28 entreprises engagées.

1.4 Global Reporting Initiative et son adaptation à l'agroalimentaire

Pouvoir fournir des indicateurs crédibles, formalisés et renseignant sur les pratiques effectives en matière de développement durable constitue un enjeu essentiel de la mise en place opérationnelle de la RSE dans les entreprises. De plus, ce principe de « reddition » (au sens de rendre compte) a des conséquences importantes : le reporting (ou rapportage) doit être considéré comme un outil de diffusion d'informations normées à l'intention des parties prenantes et même de la société dans son ensemble. Il se définit d'ailleurs 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* ». Pourtant, comme le soulignent de nombreux chercheurs, la notion est ambiguë. Diffuser une information sociétale ne renseigne en rien sur la normalisation de son contenu. De plus, comment insérer la pratique même de reporting dans un processus d'institutionnalisation lorsque les principaux destinataires des rapports – au premier rang desquels les agences de notations extra-financières et les acteurs du monde de l'investissement socialement responsable – ont une influence forte sur la sélection des indicateurs et la façon dont ils sont présentés ? Lorsque l'on étudie l'initiative majeure de reporting en matière de développement durable, c'est-à-dire le *Global Reporting Initiative* (GRI), il est clair que ses règles ont largement hérité des pratiques et du cadre de l'IASB (*International Accounting Standards Board*), l'organisme international de normalisation comptable. Mais il a ensuite dû évoluer afin de prendre plus explicitement en compte à la fois des indicateurs sociétaux et des pratiques managériales mises en œuvre et cela contribue à améliorer la mise en contexte des données fournies (situation par rapport au secteur dans son ensemble, évolution des données sociétales de l'entreprise et objectifs affichés).

1.4.1 Principes du reporting sociétal selon le GRI

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) a été créé en 1997 afin de fournir de manière standardisée une liste d'indicateurs rendant compte des performances économiques, environnementales et sociales. C'est une organisation privée, composée de trois familles d'acteurs : les parties prenantes organisationnelles (entreprises ou organisations), le Conseil des parties prenantes constitué de soixante membres et le Comité de conseil technique. La dimension normalisatrice influençant fortement les pratiques du reporting sociétal, il convient de présenter les grands principes de la démarche du GRI, avant d'en préciser les spécificités pour le secteur agroalimentaire.

Le reporting sociétal défini par le GRI repose sur quatre grands principes : processus de rédaction du rapport, périmètre de celui-ci, garantie de fiabilité des indicateurs et accès libre au rapport. Les indicateurs de performance RSE sont regroupés en six catégories et le nombre d'indicateurs varie pour chaque famille. Au final, le rapport GRI vise la transparence, définie comme « *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* ».

Un rapport doit comprendre deux parties d'égale importance :

- La première partie concerne les principes et les recommandations. Elle fournit les lignes directrices ayant présidé à la rédaction du rapport et délimite le périmètre et les moyens utilisés pour disposer d'informations crédibles.
 - Détermination du **contenu** du rapport. Il s'agit de délimiter précisément l'activité de l'entreprise, ainsi que les attentes et les intérêts des parties prenantes, et ce en s'appuyant sur des principes clés. Le premier principe est la pertinence définie comme les informations « *représentant les impacts économiques et sociaux significatifs de l'organisation ou susceptibles d'influer substantiellement sur les appréciations et décisions des parties prenantes* ». Les « impacts significatifs » sont ceux « *identifiés et reconnus comme préoccupants par les communautés d'experts ou d'autres définis dans le cadre de méthodologies comme les études d'impact ou les analyses de cycle de vie* ». Le deuxième principe est l'implication des parties prenantes : l'entreprise doit les identifier et signifier la façon dont ses attentes ont été comprises : « *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* ». Le troisième principe est la durabilité. La performance sociétale de l'entreprise doit être contextualisée : autrement dit, les indicateurs fournis doivent être mis en lien avec l'environnement local, sectoriel et régional afin d'éclairer son apport à des enjeux précis. Enfin, le quatrième principe est l'exhaustivité du périmètre de l'entreprise (c'est-à-dire prenant en compte toutes ses entités) et des thèmes abordés (les trois piliers du développement durable).
 - Principes déterminant la **qualité** du rapport. Celui-ci doit assurer la qualité, au sens large, des informations communiquées.
 - Détermination du **périmètre** du rapport. Pour ce faire, il faut distinguer deux notions : le contrôle, c'est-à-dire « *le pouvoir de diriger les politiques financière 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* ».
- La seconde partie précise les informations requises sous trois formes : stratégie et profil, approche managériale et indicateurs de performance sociétale.
 - Stratégie et profil. Il s'agit de préciser les modalités et les contenus de l'entreprise en matière de développement durable à court, moyen et long termes. Il faut décrire les méthodes utilisées 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 prévus. Le profil présente les principales caractéristiques de l'entreprise et leurs perspectives d'évolution (taille, nature du capital, forme juridique, structure opérationnelle, marchés, etc.), mais aussi les éléments de gouvernance (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 conseil pour évaluer la performance RSE) et la façon dont sont prises en compte les attentes des parties prenantes (mode de définition, modalités du dialogue et des réponses apportées). Il faut fournir des éléments précis sur la façon dont sont traités, rubrique par rubrique, les indicateurs de performance et les questions clés des risques et des opportunités en matière de RSE.

- Indicateurs économiques, environnementaux et sociaux. Ils doivent satisfaire des objectifs en termes de présentation (évolution sur une période de deux ou trois ans et en lien avec les objectifs à court et à moyen termes, utilisation des protocoles accompagnant les indicateurs sélectionnés et de données brutes et normalisées si nécessaire, niveau de consolidation, système de mesure utilisé).

1.4.2 Adaptations du reporting sociétal GRI pour l'agroalimentaire

Ces adaptations reflètent la prise en compte des spécificités sectorielles fortes de l'agroalimentaire et de son impact sur la société. Plusieurs des familles d'indicateurs de performance sont impactées, mais celle des « responsabilités du fait des produits » couvre l'essentiel des adaptations, avec quatre commentaires sur les indicateurs existants et neuf textes spécifiques reliés à cette famille d'indicateurs. De plus, l'importance de l'amont agricole et de son poids dans l'engagement sociétal apparaît *via* un texte spécial sur l'approvisionnement, incluant l'adjonction d'une famille d'indicateurs spécifiques. Au final, les adaptations s'effectuent à trois niveaux.

- Le texte spécifique sur l'approvisionnement agricole identifie l'industrie agroalimentaire comme influençant potentiellement les orientations de l'approvisionnement agricole en matière de développement durable. Ces indicateurs mettent donc en évidence le pourcentage des fournisseurs, quelle que soit leur situation géographique, en cohérence avec la stratégie d'approvisionnement durable des entreprises agroalimentaires. Le texte fait également référence à la part des approvisionnements répondant à des standards internationaux de développement durable (commerce équitable, biodiversité, déforestation, etc.).
- Commentaires sur les indicateurs existants. Les indicateurs de performance économique sont adaptés pour deux catégories : les investissements au profit de la communauté (EC1) avec référence aux programmes d'aides alimentaires ou aux actions de promotion en faveur de la santé et les subventions et aides publiques reçues (EC4) avec mention de celles pouvant favoriser les pratiques responsables. Les indicateurs environnementaux sont adaptés pour trois catégories : la consommation de matières premières (EN1), alors que EN11 et EN13 sur la biodiversité mentionnent explicitement la ressource en eau. Un critère société sur les actions en faveur des politiques publiques (SO5) précise les actions de lobbying liées aux aides publiques. La famille d'indicateurs sur les responsabilités du fait des produits est considérablement amendée puisque quatre indicateurs sont mentionnés : l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux des produits (PR1), les incidents de non-conformité (PR2), les informations sociales et environnementales communiquées au consommateur (PR3) et la conformité aux lois, normes et codes relatifs à la politique de communication de l'entreprise (PR6).
- Textes spécifiques sur les 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 au bien-être animal (FP9 à FP13). Ces textes mettent en avant la sécurité alimentaire et la conformité aux standards internationaux (FP5), les mentions de composition alimentaire des produits en matières grasses, sucres ou additifs (FP6 et FP7) et les informations relatives aux allégations santé (FP8). La thématique du bien-être animal est largement développée grâce à des indicateurs concernant les pratiques d'élevage, de transport et d'abattage (FP9 à FP13).

1.5 Voie normalisatrice de l'ISO 26000 et son adaptation à l'agroalimentaire : une initiative majeure en faveur de la RSE

La norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociétale des Organisations (au sein desquelles sont incluses les entreprises), qui traite des rapports entre les organisations et la société, occupe une place centrale en matière de RSE et ce, pour plusieurs raisons.

Adoptée en novembre 2010, elle résulte d'un processus long et complexe. Or, comme le soulignent deux experts, « *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* ».

Du fait même de l'originalité de ce processus d'élaboration, l'esprit de la norme a inspiré nombre de textes européens et français : en particulier, celui de la Commission européenne daté d'octobre 2011.

Cette norme structure fortement plusieurs initiatives majeures de l'agroalimentaire français et semble s'installer de manière pérenne dans le paysage. Dans ce contexte, une analyse en deux temps s'impose : d'abord son contenu et son architecture, puis les principes de sa traduction en agroalimentaire.

1.5.1 Contenu et architecture de la norme ISO 26000

Diverses directives et de nombreuses normes couvrant certains aspects de la responsabilité des entreprises ou des systèmes de reportages sociétaux existent déjà. L'ISO s'est appuyée sur plusieurs textes internationaux importants pour élaborer sa norme et celle-ci est le fruit de multiples compromis. Cependant elle devient une référence de grande importance car elle offre une définition validée par des centaines d'experts du monde entier. D'application volontaire, la norme fournit des lignes directrices aux entreprises et aux organisations, pour opérer de manière socialement responsable. Elle contient essentiellement des définitions, des principes et des orientations générales, mais elle couvre tous les champs essentiels à une démarche RSE complète. Ses effets concrets dépendront évidemment de la façon dont les acteurs se l'approprient. Du fait des différences entre les pays, ce n'est pas une norme d'exigence. Elle peut être considérée comme complémentaire aux autres normes dans son application puisqu'elle n'est destinée ni à la certification, ni à une utilisation réglementaire ou contractuelle.

L'ISO 26000 concerne fondamentalement la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant 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 en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

Le texte s'articule en sept 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. Chaque axe est subdivisé en questions permettant à une entreprise de choisir celles qu'elle juge pertinentes pour mettre en œuvre sa démarche. L'ISO 26000 doit l'aider à prendre en compte ses responsabilités, tout en lui fournissant une orientation pratique et en l'accompagnant dans l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

1.5.2 Traduction de la norme ISO 26000 à l'agroalimentaire : vers l'élaboration d'un référentiel adapté au secteur

La communication « RSE : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 » adoptée en octobre 2011 par la Commission européenne vise à instaurer une nouvelle dynamique communautaire. L'objectif est de mettre en lumière les effets positifs de la RSE sur la compétitivité des entreprises et le texte s'appuie notamment sur les principes de la norme ISO 26000. En France, la RSE constitue un enjeu de gouvernance globale car l'impact des activités des entreprises sur l'environnement et sur les sociétés n'a pas de frontières. La stratégie nationale répond à la communication de la Commission. Dans ce contexte, l'État français encourage fortement le développement des démarches sectorielles, à l'image de celles déjà en œuvre dans les transports, les travaux publics ou l'énergie.

Dans le secteur agroalimentaire, la RSE pourrait offrir une alternative stratégique aux entreprises confrontées à des enjeux économiques, sociétaux, sanitaires et environnementaux, mais aussi compte tenu d'un relatif repli d'activité ces dernières années. Des chercheurs ont d'ailleurs mis en évidence les relations existant entre les concepts de RSE, d'innovation et de modes d'organisation des innovations. Les recherches empiriques confirment une forte liaison entre comportements d'innovation et responsabilité sociétale. De plus, les organisations environnementales, syndicales ou de consommateurs soumettent les entreprises à de fortes pressions pour qu'elles adoptent des pratiques conformes aux principes de la RSE.

Leur mise en œuvre reste cependant contraignante, notamment pour les PME. Quant aux grands groupes, ils multiplient les initiatives, mais tendent à développer chacun leur propre référentiel. L'enjeu était donc de mettre au point un référentiel adapté aux spécificités du secteur et reconnu par l'ensemble de la filière, mais aussi de structurer une démarche RSE permettant à toutes les entreprises le souhaitant de répondre aux sollicitations de leurs clients et, au-delà, de toutes leurs parties prenantes. Dans ce but, trois organisations professionnelles – Coop de France, Coop de France Aquitaine et l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) – ont sollicité l'Association française de normalisation (AFNOR) afin de créer un outil de référence, pédagogique et accessible à tous les professionnels. Un accord a été trouvé pour traduire la norme ISO 26000 au secteur agroalimentaire et un guide d'utilisation baptisé « AC X 30-030 » a été publié en septembre 2012 grâce au travail piloté par les trois organisations, en collaboration avec d'autres partenaires professionnels et institutionnels. Autrement dit, c'est seulement en s'appuyant sur le texte officiellement reconnu de la norme qu'il a été possible de dégager les enjeux fondamentaux à prendre en compte et les domaines d'actions à privilégier dans un référentiel commun de RSE pour l'agroalimentaire. La proactivité du secteur en la matière a été capitale car elle a évité aux entreprises de « subir » un texte rédigé sans concertation et leur offre un référentiel adapté, notamment en termes de lisibilité des actions pratiques. Dès l'introduction, le guide souligne que le partage de « *définition et des enjeux communs de la RS appliqués au secteur agroalimentaire* » constitue l'objectif premier. Il dresse donc une liste de recommandations permettant aux entreprises qui le souhaitent de s'inscrire dans une démarche de progrès tendant vers un niveau exemplaire de RSE. Et il leur rappelle qu'elles peuvent s'appuyer sur la norme expérimentale « Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale fondée sur l'ISO 26000 ». À l'instar d'ISO 26000, « *l'accord n'est pas conçu à des fins de certification* » et « *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* ».

L'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 guide 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 œuvre du présent document pourront être effectués à un niveau collectif territorial via notamment une structure locale dans laquelle elles participent à la gouvernance* ».

- Le premier axe majeur de la norme ISO 26000 est la **gouvernance de l'entreprise**, c'est-à-dire le cadre de prises de décisions. En agroalimentaire, les enjeux sont l'identification des parties prenantes, la détermination des frontières de la responsabilité sociétale et le repérage des sphères d'influence directe ou indirecte. Le monde agricole constitue une partie prenante majeure et directe et c'est là un point essentiel car il permet de faire le lien entre la RSE agroalimentaire et le secteur de l'approvisionnement qui se trouve, *ipso facto*, inclus dans la logique de responsabilité sociétale. Mais l'enjeu se situe aussi autour de la création de valeur ajoutée, notamment en lien avec les territoires et les personnes y travaillant.
- Le deuxième axe est celui des **Droits de l'homme**. Les conditions de recours au travail saisonnier ou intérimaire ainsi qu'aux entreprises sous-traitantes sont ici cruciales. Mais la chaîne d'approvisionnement est aussi concernée, qu'il s'agisse du transport maritime ou de la production et de la transformation des produits agricoles dans les pays en développement.
- L'axe **des relations et des conditions de travail** considère l'attractivité des entreprises et des métiers de l'agroalimentaire. Le développement des compétences et les actions en faveur de l'intégration des travailleurs saisonniers et de la mixité au sens large doivent être favorisés.
- La question de l'**environnement** est majeure compte tenu du lien avec l'approvisionnement et les relations avec le territoire. Le secteur agroalimentaire est porteur d'enjeux en termes de maîtrise des

impacts environnementaux et de préservation des ressources naturelles, de sa capacité à promouvoir des bonnes pratiques environnementales et de son influence pour sensibiliser les consommateurs à ces questions.

- L'axe de la **loyauté des pratiques** se décline prioritairement en termes de 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 en agroalimentaire. Certaines d'entre elles étaient déjà largement couvertes par les normes existantes en matière de sécurité et d'hygiène alimentaire. Mais le guide souligne l'importance d'enjeux complémentaires : santé du consommateur à long terme, diversité des goûts et promotion du patrimoine culturel, accès à l'alimentation pour tous, éducation du consommateur à la consommation responsable.
- L'axe de l'**engagement sociétal**, c'est-à-dire de la communauté et du développement local, est lui aussi essentiel car il concerne l'ancrage territorial de l'agroalimentaire et ses conséquences en termes d'emploi, de maintien des métiers et des compétences ou d'impact sur l'insertion des plus démunis.
- Enfin, la procédure de **sélection des parties prenantes** constitue un autre point essentiel du guide. Quatre catégories de parties prenantes centrales sont identifiées : au sein de l'entreprise, dans la chaîne de valeur, les pouvoirs publics et les médias, les syndicats, organisations non gouvernementales et organismes de la filière. Mais d'autres sont également prises en compte dans le domaine social (agences d'intérim, inspections du travail, associations d'insertion sociale), dans le domaine environnemental (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, parcs naturels, associations de chasseurs et pêcheurs) et dans le domaine économique (banques, assurances, centres de gestion). Le guide identifie en fait deux cercles concentriques : celui des parties prenantes situées dans la sphère d'influence directe (essentiellement les personnes physiques sous contrat, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement) et celui des parties prenantes hors de cette sphère.

Tableau 1 - Sept questions clés de la norme ISO 26000 : domaines d'action et enjeux pour l'agroalimentaire

Questions clés	Domaines d'action	Enjeux pour l'agroalimentaire
<i>Source : Adapté du Colloque Coop de France, AFNOR et ANIA.</i>		
GOUVERNANCE	Intégration de la RS dans la politique et le projet stratégique de l'entreprise Identification, évaluation des parties prenantes et détermination de la sphère d'influence directe Accès et prise en compte/Identification des réglementations Analyse des impacts et activités de l'entreprise Mise en œuvre opérationnelle de la RS, surveillance et amélioration continue Redevabilité et transparence	Définir et piloter un projet stratégique intégrant enjeux et principes de la RS au sein des entreprises de l'agroalimentaire Identifier les parties prenantes ainsi que leurs attentes et définir les frontières de sa RS (sphère d'influence directe) Créer des relations mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes significatives, notamment les producteurs agricoles ou de denrées alimentaires Démontrer l'importance de la création de valeur ajoutée pour les travailleurs et les territoires (empreinte socio-économique), résultant du lien fort établi entre la production agricole et la transformation des produits agricoles
RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	Emploi et relations employeur/employé Conditions de travail et protection sociale Dialogue social Santé et sécurité au travail Développement du capital humain	Développer ou conserver l'attractivité des entreprises et des métiers de l'agroalimentaire Développer les compétences des travailleurs Favoriser un environnement de travail de qualité Créer des conditions permettant une écoute et des échanges constructifs entre employeur/employés Offrir une capacité d'accueil et d'intégration sociale aux travailleurs peu ou pas qualifiés, tout en assurant le développement de leurs compétences et employabilité

Tableau 1 - Sept questions clés de la norme ISO 26000 : domaines d'action et enjeux pour l'agroalimentaire

Questions clés	Domaines d'action	Enjeux pour l'agroalimentaire
		Favoriser l'intégration des travailleurs saisonniers, les fidéliser et pérenniser leurs savoirs et favoriser la mixité Accompagner les acteurs de la sphère d'influence directe dans la prise en compte des conditions de travail
DROITS DE L'HOMME	Devoir de vigilance Situations représentant un risque pour les Droits de l'homme Prévention de la complicité Remédier aux atteintes aux Droits de l'homme Discrimination et groupes vulnérables Droits civiques et politiques Droits économiques, sociaux et culturels Principes fondamentaux et droits au travail	Veiller au respect des Droits de l'homme vis-à-vis des travailleurs saisonniers et intérimaires au même titre que les salariés permanents S'assurer du respect des Droits de l'homme dans sa chaîne de valeur et d'approvisionnement, notamment pour : Les activités nécessitant des travailleurs saisonniers La sous-traitance d'une partie de la production dans des PVD Les entreprises agroalimentaires installant des activités dans ces pays en développement Le transport par bateau (pavillon de complaisance) Lutter contre toutes sortes de discrimination
ENVIRONNEMENT	Prévention de la pollution Utilisation durable des ressources Atténuation des changements climatiques et adaptation Protection de l'environnement Biodiversité et réhabilitation	Démontrer le rôle positif de la filière agroalimentaire sur l'environnement Garantir la maîtrise des impacts environnementaux et la préservation des ressources naturelles Être acteur d'une production et d'une consommation responsables Promouvoir les bonnes pratiques environnementales sur l'ensemble de la filière et les services innovants rendus à la société en matière d'environnement Communiquer auprès des acheteurs et consommateurs sur les enjeux environnementaux clés Faire évoluer la perception des citoyens sur la place et les fonctions des acteurs de la chaîne alimentaire dans la gestion responsable de l'environnement et des zones rurales
LOYAUTÉ DES PRATIQUES	Lutte contre la corruption Engagement politique responsable Concurrence loyale Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur Respect des droits de propriété	Favoriser les pratiques d'engagements politiques transparents et responsables et prévenir les conflits d'intérêts Adopter des comportements d'achats responsables permettant la prise en compte des spécificités de la production agricole et le maintien de la durabilité économiques des partenaires de la filière Rétribuer chaque maillon de la chaîne alimentaire à sa juste valeur en prenant en compte de manière équitable la valeur ajoutée apportée par chacun de ces maillons Prévenir tout type de fraude notamment concernant la nature de l'identité et de la qualité des produits
QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS	Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs Consommation durable Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs Protection des données et de la vie privée des consommateurs Accès aux services essentiels Éducation et sensibilisation	Assurer la production et commercialisation de denrées alimentaires sûres pour garantir la sécurité des consommateurs Intégrer les enjeux de nutrition-santé dans le développement, la production, la transformation des denrées alimentaires et la communication relative à ces produits Préserver la diversité et les spécificités du patrimoine gastronomique Permettre aux populations démunies d'accéder à une alimentation quantitativement suffisante et de bonne qualité Éduquer les consommateurs à des modes de consommation responsables et durables

Tableau 1 - Sept questions clés de la norme ISO 26000 : domaines d'action et enjeux pour l'agroalimentaire

Questions clés	Domaines d'action	Enjeux pour l'agroalimentaire
COMMUNAUTÉ ET DÉVELOPPEMENT LOCAL	Implication auprès des communautés Éducation et culture Création d'emploi et développement des compétences Développement des technologies et accès à la technologie Création de richesses et revenus La santé Investissement dans la société	Pérenniser et dynamiser l'ancrage territorial des entreprises de l'agroalimentaire afin de maintenir une activité économique et sociale sur l'ensemble des territoires Promouvoir les métiers, pratiques et le savoir-faire de l'agroalimentaire auprès des communautés et citoyens du territoire où opère l'entreprise Agir localement en matière d'aide alimentaire aux plus démunis et de réinsertion des publics les plus fragiles

1.5.3 Responsabilité sociétale appliquée au secteur agroalimentaire : le futur guide ISO/NP 26030

Pour répondre au défi de nourrir le monde plus durablement, les normes ISO jouent aussi un rôle important dans la filière agroalimentaire avec des normes spécifiques. L'ISO élabore actuellement un document sur cette question : le futur guide ISO/NP 26030 sur le développement durable et la responsabilité sociétale dans le secteur agroalimentaire. Ce document aura pour objectif de définir et cerner les domaines d'action de la responsabilité sociétale applicables à l'industrie agroalimentaire, et d'établir une liste de recommandations de nature à aider les entreprises intéressées.

Jusqu'à présent, très peu de travaux de normalisation portent sur la responsabilité sociétale appliquée au secteur agroalimentaire. Quatre ans après la publication de l'accord AC X 30-030 publié en 2012, les acteurs français à l'origine de cet accord national, et notamment Coop de France, le portent désormais à l'international. L'AFNOR a ainsi proposé ce projet à l'ISO (Organisation internationale de normalisation) et est d'emblée pilote des travaux de l'élaboration de ce guide ISO/NP 26030 pour une publication prévue fin 2018. Il porte sur le développement durable et la responsabilité sociétale dans le secteur agroalimentaire et prévoit la mise en place d'un langage commun RSE à l'échelle internationale pour une meilleure performance et compétitivité dans le cadre des échanges commerciaux. Avec ce nouveau guide, le secteur de l'agroalimentaire se positionnera comme un secteur d'activité innovant et à l'écoute des préoccupations des citoyens à l'égard d'une économie socialement responsable. Le futur document permettra :

- de mettre à disposition des lignes directrices quant à la manière dont les entreprises et les organisations de l'agroalimentaire peuvent adopter une démarche de responsabilité sociétale dans leurs activités ;
- de positionner l'industrie agroalimentaire en tant que secteur innovant à l'écoute des préoccupations d'ordre sociétal ;
- d'aider toutes les parties prenantes à avancer sur la voie de la responsabilité sociétale de manière progressive, pédagogique et volontaire ;
- d'établir une définition partagée et des intérêts communs pour la filière agroalimentaire, afin d'harmoniser les différentes approches au niveau international, pour un commerce des denrées alimentaires plus performant et plus global.

2. APPLICATION DE LA RSE DANS LE SECTEUR DE L'AGROALIMENTAIRE

2.1 Quelle place pour la RSE dans la stratégie des entreprises agroalimentaires ?

2.2 Exemple de démarche collective en RSE : le programme RSE AGRO

2.3 Initiative française d'information environnementale en **agroalimentaire** ADEME-AFNOR

2.4 Table ronde européenne sur la production et la consommation alimentaires durables (Food SCP R-T)

2.5 Initiatives individuelles : cas d'entreprises engagées dans des stratégies RSE

2.5.1 Danone

2.5.2 Biscuiterie de l'Abbaye

2.5.3 Fleury Michon

2.6 Stratégies de différenciation par la RSE agroalimentaire : une synthèse

2.1 Quelle place pour la RSE dans la stratégie des entreprises agroalimentaires ?

Malgré les nombreux discours sur les avantages de la RSE et les outils proposés pour sa mise en œuvre, celle-ci reste peu prise en compte dans les stratégies des PME. Néanmoins, l'agroalimentaire se situe dans la bonne moyenne en termes de pratiques et de connaissance selon une étude de l'INSEE, et l'Observatoire de la **responsabilité** sociétale des entreprises estime que quatre facteurs devraient inciter les PME agroalimentaires à s'engager davantage :

- les nouvelles attentes des donneurs d'ordre : grandes entreprises et collectivités ou services publics ;
- 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, il doit apporter des garanties supplémentaires ;
- le changement d'attitude des partenaires financiers ;
- l'amélioration des systèmes de mesures de la performance.

Dans ce contexte, les enjeux pour les PME s'articulent autour de trois points.

- La création de valeur, qui dépend de leur santé financière, en particulier de la qualité de leurs actifs. La capacité d'une PME à allouer des ressources financières ou humaines est souvent limitée, surtout pour des projets de long terme. Mais les initiatives de développement durable sont potentiellement génératrices d'économies, quelle que soit la taille des entreprises.
- Les attentes de leurs partenaires, au premier rang desquels les donneurs d'ordre (clients, fournisseurs, personnel), les pouvoirs publics et les partenaires financiers. Leurs exigences ont évolué au fil des années. Le développement durable apparaît désormais comme un moyen de sécuriser le développement des entreprises, tout en réduisant les risques encourus.
- Leurs performances, avec l'élaboration et la mise à disposition de systèmes de management durable et d'auto-évaluation des entreprises : autrement dit, d'outils permettant de mener à bien une démarche RSE. Compte tenu de ces éléments, quels sont les freins à l'adoption des principes de la RSE par les PME agroalimentaires ? Ils sont généralement d'origine personnelle (profils des dirigeants), stratégique (compatibilité des objectifs) ou environnementale (isolement, manque d'accès à l'information). Mais le manque de ressources humaines et/ou financières constitue aussi une limite majeure. Parallèlement, les PME bénéficient d'attributs relationnels susceptibles de favoriser leur engagement : par exemple, une plus grande perméabilité des chefs d'entreprise aux valeurs de la RSE et une capacité d'absorption plus rapide de nouvelles valeurs d'entreprise en raison de leur petite taille.

Les entreprises considèrent souvent la démarche RSE comme un moyen de différenciation supplémentaire sur le marché. Autrement dit, pour que celle-ci réussisse, les moyens engagés et les ressources mobilisées doivent, au minimum, être compensés par des gains. D'où les mêmes questions que pour toutes les stratégies de différenciation par la qualité : quelle différenciation produit choisir ? Pour quels modes d'accès au marché ? Pour quelle image vis-à-vis des consommateurs ? Le consommateur « responsable » de demain sera-t-il plus sensible aux arguments

publicitaires, au risque de favoriser le succès de communications du type *greenwashing* et *bluwashing* ? Ou sera-t-il engagé dans des démarches globales de développement **sociétal**, donc plus sensible à des actions de fond pérennes ? Quelle place laisser aux initiatives sectorielles et corporatistes et comment une entreprise individuelle peut-elle s'y insérer ? Toutes ces questions reflètent les difficultés liées aux choix stratégiques induits par la RSE qui oriente l'entreprise dans une voie nouvelle, ni strictement guidée par le profit, ni totalement sociétale.

2.2 Exemple de démarche collective en RSE : le programme RSE AGRO

Le programme RSE AGRO est une démarche collective régionale visant à promouvoir les principes de la RSE, notamment auprès des PME agroalimentaires. Il a été lancé en 2005 en Aquitaine par la Fédération régionale des coopératives agricoles (FRCAA) et l'AFNOR, auxquelles s'est associée l'Association régionale pour le développement des industries agroalimentaires (Ardia). Ses activités ont officiellement démarré en 2007 et le partenariat FRCAA-AFNOR a été renouvelé en 2009. Le refus des PME de se voir imposer de nouveaux référentiels par leurs acheteurs, ainsi que la pression médiatique concernant la RSE ont fortement incité au lancement du réseau. Plus de 80 entreprises et coopératives agroalimentaires adhèrent aujourd'hui au collectif dont le point de relais est la FRCAA. Sur le plan pratique, la démarche se formalise par un contrat de partenariat et repose sur des services communs, articulés autour de trois thématiques :

- la formation préparatoire ;
- la mise à disposition d'un outil de diagnostic et la réalisation d'un diagnostic complet de l'entreprise par un binôme d'experts s'appuyant sur huit critères basés sur la norme ISO 26000 ;
- la communication grâce au site web « Générations développement durable » dont le nom est déposé, les échanges avec les parties prenantes et la publication d'un guide de celles-ci.

La démarche contribue à favoriser les actions des PME s'engageant sur la voie du développement durable. Celles-ci sont intégrées dans un réseau structuré, réunissant un ensemble d'acteurs où elles bénéficient des compétences nécessaires pour améliorer et renforcer leur démarche. Il s'agit avant tout d'un réseau de proximité organisationnelle où la confiance facilite les échanges car la FRCAA, l'AFNOR et les PME travaillent ensemble sur d'autres projets. Les contacts avec les PME offerts par le réseau sont aussi importants pour les experts dont la mission est de définir, avec l'entreprise et après diagnostic, les voies de progrès.

L'exemple de l'entreprise Les Vignerons de Buzet installée dans le Lot-et-Garonne illustre la mise en place concrète de la démarche RSE, en lien avec le réseau 3D. Cette cave coopérative compte 88 employés et regroupe 209 vigneron exploitant plus de 1 900 hectares de vignoble. Ses activités vont de la vigne à la commercialisation et elle dispose de deux sites de vinification, deux chaînes d'élevage et deux chaînes de conditionnement. Produisant environ 90 000 hectolitres de vin, dont 70 % de rouge et 25 % de rosé, elle représente 95 % de l'appellation d'origine protégée Buzet et c'est le premier metteur en marché de rosés du sud de la France. Environ 80 % de ses vins sont vendus en France et 20 % exportés. La cave s'est lancée dans une démarche RSE au sein du réseau 3D en 2007. Cette initiative a constitué le nouvel épisode de sa stratégie de certification initiée en 2005 (AGRI-Confiance, ISO 9001, IFS). L'entreprise a procédé à l'évaluation AFAQ 26000 en 2010 afin de faire reconnaître sa démarche RSE et elle a déjà acquis le niveau « maturité », c'est-à-dire le niveau 3 sur 4. La conviction du directeur général de l'entreprise constitue le point fort du processus d'adoption. Mais le financement reste le facteur décisif pour lancer le projet. La FRCAA et l'AFNOR sont présentes dans toutes les phases du processus de la mise en place de la RSE. Bien qu'au centre du dispositif, les PME n'interviennent dans le réseau qu'en phase d'implémentation car elles ne sont pas conceptrices du programme 3D.

Afin d'accompagner et d'évaluer les entreprises, le coordinateur du réseau a mis en place des formations pour les experts 3D (consultants, employés FRCAA et AFNOR). Le réseau permet le partage d'expériences, un transfert des connaissances et des compétences, une aide financière et des interactions avec les parties prenantes. Au final, cette action collective – qui bénéficie des participations financières du Conseil régional d'Aquitaine et de la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) – permet à des entreprises comme la cave des Vignerons de Buzet de s'engager solidairement dans une démarche de développement durable structurée et progressive. L'initiative a créé un véritable collectif d'entreprises, avec des valeurs communes et ayant l'ambition de structurer des actions effectives, ainsi que le reporting auprès de leurs parties prenantes prioritaires (consommateurs, acheteurs,

collectivités territoriales, assureurs, associations écologiques, etc.). Une vingtaine d'entre elles est engagée dans le réseau, avec mise en ligne des rapports de développement durable.

2.3 Initiative française d'information environnementale en agroalimentaire ADEME-AFNOR

En termes d'affichage environnemental, la France s'est distinguée par sa volonté de se doter d'un pilier législatif, initié dans le cadre du Grenelle de l'Environnement :

- selon la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 : « *Les consommateurs doivent pouvoir disposer d'une information environnementale sincère, objective et complète portant sur les caractéristiques globales du couple produit/emballage* » ;
- selon la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 : « *À partir du 1^{er} 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* ».

Parallèlement, une plateforme réunissant l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) et l'AFNOR a élaboré le référentiel des bonnes pratiques. Réunissant entreprises, fédérations professionnelles, syndicats, chercheurs, associations environnementales, consommateurs et pouvoirs publics, seize groupes de travail, dont un pour l'agroalimentaire, ont identifié les étapes et les indicateurs pertinents, les modalités de calcul, ainsi que les bases de données à créer. En septembre 2009, a ainsi été publié un document de méthodologie BP X30-323 sur les Principes généraux pour l'affichage environnemental des produits de grande consommation. De plus, pour 130 références alimentaires, l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) et la Fédération des entreprises du commerce et de la distribution (FCD) sont allées plus loin concernant la faisabilité technique du calcul ACV et les informations nécessaires pour construire les bases de données : en agroalimentaire par exemple, ont été intégrés les indicateurs mesurant les émissions de gaz à effet de serre, la consommation et la qualité de l'eau et la préservation de la biodiversité.

2.4 Table ronde européenne sur la production et la consommation alimentaires durables (Food SCP R-T)

Une démarche globale en faveur de la production agricole et de la consommation alimentaire durables a été lancée en mai 2009, à l'initiative de la Confédération européenne des industries agroalimentaires (CIAA), devenue FoodDrinkEurope depuis 2011. Il s'agit de la Table ronde européenne sur la production et la consommation alimentaires durables (Food SCP R-T). Celle-ci est menée en collaboration avec plusieurs instances comme le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et l'Agence européenne de l'environnement (AEE). Elle regroupe différentes initiatives : le protocole ENVIFOOD, les actions de communications ou en faveur de l'environnement et l'étiquetage environnemental pour promouvoir la consommation alimentaire responsable. L'objectif est de proposer, à terme, un cadre méthodologique permettant l'évaluation environnementale des produits agroalimentaires. L'approche se veut moins réductrice et plus objective que le concept de « kilomètres alimentaires » (*food miles*) qui renvoie aux kilomètres parcourus par les aliments pour arriver dans les assiettes et ne mesure donc que l'impact environnemental en termes de gaz à effet de serre. Elle prendrait en compte non seulement les émissions de gaz à effet de serre, mais aussi les impacts environnementaux comme la consommation d'eau, la qualité des eaux et la biodiversité.

L'initiative s'inscrit dans un foisonnement de dispositifs concernant l'affichage environnemental. En la matière, deux points concernent particulièrement l'agroalimentaire : la nature de l'information communiquée au consommateur (qui peut privilégier un seul critère comme les émissions de gaz à effet de serre ou plusieurs) et, d'autre part, le degré de formalisation et de standardisation des méthodes de mesure : l'utilisation des analyses en cycle de vie (ACV) peut porter sur une partie du cycle de production (transformation, distribution) ou sur la totalité de la filière de production. L'ACV permet de quantifier les impacts environnementaux d'un produit depuis l'extraction des matières premières qui le composent jusqu'à son élimination, en passant par les phases de distribution et d'utilisation. Les flux de matières et d'énergies entrants et sortants à chaque étape du « cycle de vie » sont inventoriés et leurs impacts évalués grâce à des coefficients préétablis.

La référence au dispositif normatif existant (les normes ISO) permet également de repérer les pratiques effectives. Deux normes internationales publiées en 2006 constituent désormais la référence en termes d'outils d'évaluation : la norme (management environnemental, analyse du cycle de vie) et la norme (exigences et lignes directrices en matière d'ACV). Elles seront complétées par la norme ISO 14067 qui concernera la méthodologie retenue pour les dispositifs d'affichage environnemental.

L'intérêt des analyses en cycle de vie (ACV) est patent pour l'agriculture et l'agroalimentaire car elles permettent de prendre en compte la totalité et la diversité des impacts environnementaux. Certaines pratiques agricoles ayant des effets positifs pour certains critères et négatifs pour d'autres, c'est le solde global de ces effets qu'il faut savoir estimer. La diversité des systèmes de production agricole rend indispensable l'approche contextualisée et appliquée à des systèmes de production concrets. Au niveau des filières agroalimentaires, la complexité de l'organisation nécessite de prendre en compte la globalité du processus, de la production à la consommation. Ainsi, les circuits courts, qui affichent un faible niveau de *food miles*, n'auront pas forcément un impact environnemental plus limité car le rendement kilométrique du transport sera plus faible du fait, par exemple, d'un transport individuel ou en petites quantités.

Le protocole ENVIFOOD, une initiative pour une évaluation environnementale multicritère 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 selon le principe suivant : « *une information environnementale communiquée tout au long de la filière agroalimentaire, incluant les consommateurs, qui doit être scientifiquement fiable et cohérente, compréhensible et pas trompeuse, 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 durant le 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 détaille 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 considérer particulièrement (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'impacts environnementaux (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).

2.5 Initiatives individuelles : cas d'entreprises engagées dans des stratégies RSE

La problématique de la RSE ne peut pas être abordée de la même façon dans les petites ou moyennes entreprises (PME) et les grands groupes. Les PME agroalimentaires sont largement dépendantes de leur environnement, alors que les groupes multinationaux disposent de plus de latitude pour organiser leur stratégie. La nature des parties prenantes diffère également : parties prenantes de proximité et internes pour les PME, rôle majeur des parties prenantes institutionnelles comme les fonds d'investissement socialement responsable, les ONG ou les associations environnementales pour les groupes internationaux cotés en Bourse. En voici l'illustration par les exemples du groupe Danone et de deux PME, Biscuiterie de l'Abbaye et Fleury Michon.

2.5.1 Danone

Le groupe Danone a d'emblée choisi de fonder l'optique RSE dans toutes ses activités, de manière transversale et relativement décentralisée au sein des business units. Autrement dit, il n'existe pas de direction

Développement durable ou RSE en tant que telle. Et il a concrètement organisé sa stratégie autour de cinq plateformes d'innovation :

- Danone Communities est un fonds d'investissement ayant pour but de lutter contre la pauvreté en soutenant des projets spécifiques.
- Danone Institute apporte son soutien financier à des organismes de recherche indépendants concernant les liens entre santé, alimentation et nutrition.
- Le fonds Danone pour la nature mène des plans d'actions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre des activités industrielles du groupe.
- Danone supporting life soutient les filiales engagées dans des initiatives de RSE.
- Le fonds Danone pour l'écosystème finance des projets en faveur de partenaires défavorisés collaborant avec le groupe comme, par exemple, les petits producteurs de lait ukrainiens.

L'engagement fondamental de Danone est d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Cet objectif est décliné 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 dernières sont étroitement liées aux plateformes, témoins les scientifiques de la plateforme Danone Institute ou les ONG du fonds pour l'écosystème. D'une manière générale, Danone entend accorder une place importante aux ONG, avec une recherche (ou une co-construction) de complémentarité de compétences.

L'instrumentation de gestion de ces démarches repose sur la création d'indicateurs et d'outils de mesure *ad hoc* des impacts des projets mis en œuvre. Au final, l'ensemble est structuré en cinq thèmes, seize fondamentaux du développement durable et cinquante-sept indicateurs assurés par un contrôle de gestion interne et certifiés par un auditeur externe.

2.5.2 Biscuiterie de l'Abbaye

La Biscuiterie de l'Abbaye a été créée en 1964 par un boulanger et elle reste une entreprise essentiellement familiale. Implantée dans l'Orne, elle est enracinée dans son terroir : 70 % de ses achats viennent du grand Ouest et la marque est distribuée à 90 % au niveau local. Elle emploie 212 salariés et, en 2011, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 29,1 M€. Son savoir-faire lui a permis de remporter en 1968 et en 1978 le Ruban Bleu récompensant le meilleur biscuit et d'obtenir en 1989 la première mention au concours initiative-qualité. En termes de développement durable, elle a mis en place un plan d'action misant sur l'innovation, la qualité, la proximité, le développement de l'égalité professionnelle, des compétences et de la convivialité, mais aussi le respect de l'environnement, la réduction de sa consommation d'énergie et la solidarité *via* des partenariats durables. Résultat : les organismes certificateurs qui l'ont auditée lui ont successivement accordé la norme ISO 9002 et le 1^{er} Grés d'Or pour la participation d'une entreprise avec un groupe de distribution en 1999, la norme ISO 9001 version 2000 en 2003, le 1^{er} trophée Eco-Top (réduction du poids de l'emballage) en 2005, la norme ISO 14001 en 2006, le référentiel IFS version 5 et le Sceptre d'Or du Développement durable en 2008, le prix Entreprise et Environnement en 2010 et enfin la certification BRC (référentiel technique pour les sociétés fournisseurs de produits à marques de distributeurs) qui porte sur la sécurité alimentaire et la certification RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) qui promeut, *via* une approche consensuelle, la culture et l'utilisation d'huile de palme durable selon des critères standardisés.

La biscuiterie est également engagée dans les activités locales au point d'avoir obtenu en 2009 le label « Employeur partenaire des sapeurs-pompiers volontaires ». Tous ces signes officiels attestent du respect de la qualité, des normes sanitaires et d'hygiène et de la traçabilité du process. Mais l'entreprise va encore plus loin en articulant économie, écologie et dimension sociale du développement durable. Elle est engagée dans l'initiative Pacte mondial de l'ONU depuis 2003 : ses engagements portent sur les Droits de l'homme, l'achat d'huile de palme certifiée RSPO, la suppression de toute discrimination et les actions environnementales (réalisation d'un bilan carbone, démarche d'écoconception, réduction des consommations d'emballages, diminution de la consommation d'eau).

2.5.3 Fleury Michon

Fleury Michon est un groupe industriel du secteur de l'agroalimentaire créée en 1905 et implanté depuis sa création dans l'ouest de la France. Plusieurs usines du groupe sont implantées à quelques dizaines de kilomètres du siège social. L'identité du groupe repose sur des valeurs originelles ancrées dans un rapport de proximité avec son territoire et une logique de progrès social de ses collaborateurs. Le groupe familial est coté en Bourse depuis l'année 2000 avec 68 % du capital social détenu par les membres des familles fondatrices. L'entreprise de taille intermédiaire compte 3 783 salariés et développe ses activités à l'international depuis une dizaine d'années. Le groupe a dégagé un chiffre d'affaires de 707,1 M€ en 2014 pour un résultat net de 17,9 M€. Ses activités sont structurées en trois pôles : Grandes et moyennes surfaces France (GMS) qui représente 87 % du chiffre d'affaires, le pôle International et le pôle Restauration hors domicile (RHD), se partageant respectivement 6 et 7 % du chiffre d'affaires.

Par la volonté de la Direction de renforcer les dimensions sociales et environnementales de son management, le groupe a choisi d'utiliser la norme internationale ISO 26000. La responsabilité du groupe est d'abord basée sur un ancrage territorial centenaire. La démarche s'appuie ainsi sur les valeurs existantes et des actions déjà réalisées pour les réactualiser et pour donner du sens à travers leur mobilisation. Le projet de l'entreprise a bénéficié de l'expertise d'une équipe de chercheurs en gestion spécialisés autour du lien entre RSE et management en explorant l'applicabilité de la norme ISO 26000 dans les entreprises à travers une méthodologie de recherche-intervention. Ainsi, un comité de pilotage comprenant une équipe de six chercheurs et neuf membres de l'entreprise faisait partie de l'encadrement supérieur pendant les trois premières années. La démarche de gestion de projet a été utilisée pour le déploiement de la norme dans l'entreprise. Les lignes directrices de la norme ISO 26000 ont été complétées par des méthodes et des outils d'analyse développés ou adaptés par l'équipe de chercheurs intervenants. Par exemple, le guide SD 21000 élaboré par l'AFNOR a été utilisé et adapté au contexte et à l'ISO 26000. Le projet de RSE a été structuré en trois phases :

- phase 1 : inventaire des pratiques de RSE (avril 2010-décembre 2010) ;
- phase 2 : auto-évaluation de la RSE (janvier 2011-septembre 2011) ;
- phase 3 : définitions des axes stratégiques et plans d'actions (septembre 2011-avril 2013).

La création d'un poste de responsable RSE en 2012 contribue à redéfinir les logiques de pouvoirs et d'influence. Par la suite le comité de pilotage a été dissout et l'avancement de chaque question centrale a été confié à des membres du comité de direction. La norme ISO 26000 a favorisé l'opérationnalisation de la RSE dans l'entreprise. Rendant plus homogène les actions et les projets, elle donne aussi de la cohérence aux entités du groupe autour de la marque, tant en interne qu'en externe, car le groupe est souvent perçu comme un agglomérat d'activités. Cependant la progression du projet est lente, car elle a vocation à s'insérer en profondeur dans les structures organisationnelles et la stratégie de l'entreprise.

Dans son usage instrumental, la norme ISO 26000 vise à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise. Elle apporte une reconnaissance de la part des consommateurs voire une réponse aux attentes des consommateurs qui ne sont pas uniquement à la recherche du prix le plus bas. Enfin la mise en œuvre de la norme ISO 26000 par le groupe témoigne de l'engagement de dirigeants en faveur de la pérennisation de l'entreprise.

2.6 Stratégies de différenciation par la RSE agroalimentaire : une synthèse

Plusieurs chercheurs ont analysé la RSE dans une perspective stratégique. En prolongement, nous proposons une grille d'analyse des stratégies RSE en agroalimentaire basée tant sur les expériences concrètes de ces dernières années que sur les tendances induites, notamment, par l'environnement institutionnel et professionnel. Deux faits marquants semblent ainsi particulièrement prégnants :

- le poids de la normalisation ISO 26000, à même d'influencer durablement le secteur ;
- la vigueur des démarches collectives de mutualisation des ressources et des compétences, un phénomène logique compte tenu du coût des initiatives et de l'importance des PME dans le secteur.

Néanmoins, les initiatives sont multiples et doivent prendre en compte les choix variés de périmètre d'actions RSE. Pour identifier cette diversité, on distinguera deux axes de différenciation stratégique :

– Le premier distingue le degré de standardisation des pratiques de RSE en termes de reporting ou d'actions effectives.

– Le second distingue le périmètre des actions de RSE, celui-ci pouvant fortement varier selon qu’il s’agit de mettre en avant des indicateurs sociétaux (logique de reporting) ou des actions concrètes (pratiques effectives). Ces actions peuvent concerner un domaine particulier (empreinte carbone, relations sociales dans l’entreprise) ou plus globalement les trois piliers RSE.

En plus de ces deux axes, on identifie le degré de coopération entre acteurs. En raison du poids important de ses PME, le secteur agroalimentaire présente nombre d’initiatives collectives engagées par les entreprises, les instances professionnelles et les pouvoirs publics. Dans le même temps, il est le lieu de multiples initiatives individuelles, notamment dans les grandes entreprises. Il est donc nécessaire d’identifier cette dimension.

Au final, les stratégies apparaissent classées selon trois familles de critères s’agencant comme indiqué dans le tableau 2 : le degré d’engagement collectif (de l’entreprise individuelle au collectif d’entreprises), le degré de formalisation et de standardisation des démarches et le niveau d’orientation, soit vers les pratiques effectives, soit vers la représentation des pratiques, soit vers l’association des deux. Des exemples de positionnement stratégique de la RSE sont donnés pour chacune des situations.

Tableau 2 - Panorama des stratégies de responsabilité sociétale des entreprises : présentation synthétique

	Niveau de standardisation faible	
	Démarche individuelle	Démarche collective
Démarches de représentations des pratiques	Communication environnementale	Communication publicitaire sur pratiques environnementales ou sociales de parrainage
Démarches de pratiques effectives	PME : Hénaff, la Biscuiterie de l’Abbaye	Protocole ENVIFOOD
Démarches combinant représentations et pratiques effectives	Firmes et multinationales : Danone, Nestlé Chartes de bonne conduite	Fleury-Michon et filière Bleu-Blanc-Cœur
	Niveau de standardisation fort	
	Démarche individuelle	Démarche collective
Démarches de représentations des pratiques	Tous piliers : normes de présentation des indicateurs GRI (au niveau individuel)	Pilier environnemental : initiatives ANIA, ADEME, AFNOR sur l’étiquetage environnemental agroalimentaire
Démarches de pratiques effectives	Pilier environnemental : normalisation ISO en environnement 14001	Pilier environnemental : Agri-Confiance Tous piliers : RSD Label Lucie
Démarches combinant représentations et pratiques effectives	Ferrero AFAQ 26000 et GRI	Vignerons de Buzet RSE AGRO/AFAQ 26000 et GRI

3. CONCLUSION

Afin de mettre en perspective la RSE dans le secteur **agroalimentaire**, la réussite de telle ou telle stratégie de RSE doit inévitablement passer par la prise en compte simultanée de deux éléments :

- tout d’abord l’appréciation des comportements pluriels des consommateurs dits « responsables », qui sanctionnent ou plébiscitent les choix des entreprises agroalimentaires en matière de RSE ;
- puis dans un second temps, l’appréciation des spécificités des entreprises agroalimentaires, en distinguant les groupes multinationaux des PME, largement majoritaires en France et même en Europe, ainsi que la situation des entrepreneurs face à l’implémentation de la RSE.
- **Qu’est-ce qu’un consommateur responsable aujourd’hui ?**

Le concept de « consommation responsable » recouvre une grande diversité de pratiques et de comportements et des recherches ont montré son caractère flou en opposant ses deux versants : la consommation alternative et la consommation raisonnée. Cette dualité des comportements trouve

son fondement dans la visée sociétale de l'acte de consommer. À côté des consommateurs neutres, existeraient deux groupes de consommateurs :

- ceux cherchant, dans une optique de transformation socio-économique, à promouvoir des modes de production, de transformation et de distribution pouvant être qualifiés d'alternatifs, c'est-à-dire en rupture forte avec les modes de production et de distribution conventionnels. Ils reposent le plus souvent sur une organisation collective et se matérialisent dans les AMAP ou les circuits de distribution coopératifs comme BioCoop ;
- et ceux privilégiant une approche de consommation renouvelée, soucieuse de considérations sociales, environnementales ou de développement local, mais sans rupture forte avec leur mode de vie habituel. Ils recherchent des produits alimentaires porteurs de signaux crédibles et pertinents comme, par exemple, les logos AB disponibles en circuits conventionnels et les labels du commerce équitable (Max Havelaar) ou protégeant la biodiversité et les ressources naturelles (Rainforest Alliance).

Cette opposition entre consommateurs responsables « alternatifs » et « inclus » semble refléter une ligne de partage effective et donc renforcer la nécessité, pour les entreprises, de rechercher une cohérence globale pour produire et communiquer sur la **responsabilité** sociétale. L'entrepreneur à la tête d'une PME agroalimentaire joue un rôle majeur pour définir la stratégie RSE de son entreprise et cette personnalisation se reflète dans la forte hétérogénéité des comportements et des pratiques. Mais trois types de facteurs sont considérés comme des 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 ; et enfin la difficulté à en intégrer les principes dans la pratique concrète des activités.

S'insérer dans des réseaux d'acteurs et rechercher l'appui institutionnel des instances professionnelles constituent des orientations susceptibles de lever certaines de ces barrières. Dans les grands groupes, la situation est différente car largement orientée par la pression réglementaire : obligation de reporting **sociétal**, diffusion progressive des pratiques du GRI. D'où des comportements spécifiques forts : certains définissent même leurs propres stratégies et doivent donc, comme Danone, créer les outils et les indicateurs *ad hoc*.

• **Dans ce contexte, quels sont les scénarios potentiels d'évolution de la RSE en agroalimentaire ?**

Trois scénarios vus sous l'angle offre/demande et à l'aune des démarches concrètes observées dans le secteur agroalimentaire sont proposées ici.

- Le scénario 1, dit de « dilution », est celui de la fragmentation stratégique. Il prévoit le renforcement de la tendance actuelle à la multiplication des démarches, tant en termes de niveaux d'approche (institutionnel, sectoriel, individuel) que de démarches effectives (partition entre pratiques de reporting et pratiques effectives d'actions socialement responsables, multiplication de ces dernières). La visibilité à moyen terme est limitée, avec un risque fort de perte de crédibilité et de déclin du concept, dans une dilution progressive et une perte de sens.
- Le scénario 2, dit « d'érosion », se caractérise par le renforcement de la situation issue de la crise économique de 2008 en Europe, avec des consommateurs frileux et dont le pouvoir d'achat diminue. Il aboutit au laminage des initiatives les plus audacieuses de différenciation par le haut, parmi lesquelles la RSE. C'est une situation où ni différenciation stratégique, ni communication (reporting) RSE ne trouvent place, ce qui aboutit au retour progressif à la réglementation comme socle minimum.
- Le scénario 3, dit de « cohésion », voit l'émergence progressive d'un standard élevé en matière de RSE. Il se traduit par un nivellement par le haut et l'homogénéisation des pratiques, sous l'effet notamment d'initiatives collectives fructueuses (normes et standards privés), soutenues par des décisions européennes et françaises fortes. L'agroalimentaire français réussit largement sa mue « sociétale » et peut ainsi valoriser des démarches reconnues par les consommateurs français et étrangers, se posant en alternative crédible aux offres résultant du dumping social et environnemental. Ce scénario vertueux permet aussi une différenciation stratégique convaincante des entreprises, ainsi qu'une dynamique de

création de valeur et d'emplois dans les territoires améliorant la cohésion entre acteurs économiques et citoyens.

La RSE dans le secteur agroalimentaire s'apparente à la fois à une capture *ex ante* consistant « pour les acteurs privés à tenter de prévenir, anticiper, orienter ou même préparer de futures régulations publiques » et à une capture *ex post* consistant « 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, les acteurs publics (Commission européenne, État français, etc.) cherchent d'abord à laisser faire, parfois à encourager ou à impulser les démarches puis, dans un deuxième temps, à capitaliser sur 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 comprendre pour le secteur agroalimentaire. Quelle est la teneur de ce jeu ? Un « jeu de dupes ou une expérimentation collective porteuse à terme d'un nouvel ordre juridique et économique, d'un nouveau type de représentation, au sens politique du terme ? » (Postel et Sobel, 2010).

Pour d'autres chercheurs, 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 à la base de la RSE aura un impact crucial sur l'avenir et le succès des démarches. Or, l'aboutissement positif à moyen terme de cette dimension collective est avant tout lié à la capacité des démarches à produire des institutions équilibrées et légitimes. Les initiatives RSE s'inscrivent le plus souvent dans un contexte où le politique ne peut pas – ou ne veut pas – intervenir seul, en raison de son manque d'expertise sur ces questions complexes, de la faiblesse de ses représentations à différents niveaux des instances régionales, nationales et supranationales ou de son manque de moyens.

Dans les années qui viennent, la RSE sera peut-être susceptible de réenchâter le développement durable. Le secteur agroalimentaire pourrait contribuer significativement à ce réenchâtement en raison de l'importance et du dynamisme des démarches collectives de RSE dont il est le théâtre. En tout cas, l'ère de la RSE aura instauré une rupture pour les entreprises dans leur manière de « faire société » et il est d'ores et déjà possible de dire que le secteur agroalimentaire est un acteur majeur de cette rupture.

La réussite d'une stratégie RSE tient, pour l'essentiel, dans sa capacité à rendre compatibles deux formes de valeur – une valeur marchande et une valeur sociétale – et à inventer un « contrat social » qui repose *in fine* sur un nouveau type de relations entre individus et entreprises, les opportunités ouvertes par les stratégies collectives dans la création de combinaisons entre ces deux formes, c'est-à-dire une voie étroite entre deux versants avec d'un côté les besoins marchands et, de l'autre, les attentes de la société. Le pari de la RSE serait ainsi celui d'une (ré)conciliation pour chaque individu, entre le consommateur et le citoyen.

Pour en savoir plus

RSE dans le secteur agroalimentaire

Corporate Social Responsibility (CSR) in the food sector

par :

Zam-Zam ABDIRAHMAN

Loïc SAUVÉE : Enseignants-chercheurs - Unité de recherche InTerACT, UniLaSalle, France

Sources bibliographiques

- (1) - ALLAIRE (G.), SYLVANDER (B.), BELLETTI (G.), MARESCOTTI (A.), BARJOLLE (D.), THÉVENOD-MOTTET (E.), TREAGAR (A.) - 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, 21 p., 9-11 mars 2005.
- (2) - AFNOR - Développement durable et responsabilité sociétale. - Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur agroalimentaire, 48 p. (2012).
- (3) - BARET (P.), GABRIEL (P.), SCHÄFER (P.) - Norme RSE et diversité des organisations : contraintes et opportunités perçues dans l'appropriation de l'ISO 26000 par une entreprise de taille intermédiaire. - Gestion 2000, 4, p. 61 (2012).
- (4) - BRUNDTLAND (G.H.) - Notre avenir à tous, rapport à la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. - Éditions du Fleuve, Paris (1989).
- (5) - CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELÉE (F.) - La responsabilité sociale d'entreprise. - La Découverte, 126 p. (2010).
- (6) - CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELÉE (F.), TURCOTTE (M.-F.) - ISO 26000 : une Norme « hors norme » ? - Economica, 223 p. (2011).
- (7) - CAPRON (M.) - Légitimité et crédibilité des lignes directrices ISO 26000. - In : ISO 26000 : une Norme « hors norme » ? (2011).
- (8) - COCHOY (F.) - La responsabilité sociale de l'entreprise comme représentation de l'économie et du droit. - Droit et Société, vol. 1, n° 65, p. 91-101 (2007).
- (9) - Commissariat général au développement durable - Vers un affichage environnemental sur les produits alimentaires. - Collection Études et documents du Service de l'économie, de l'évaluation et de l'intégration du développement durable (SEIDD) du Commissariat général au développement durable (CGDD), n° 64, 24 p. (2012).

- (10) - Commission des communautés européennes - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. - Livre Vert, Bruxelles, 18 juil. 2001.
- (11) - Commission des communautés européennes - 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. - Communication au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, Bruxelles, 22 mars 2006.
- (12) - Commission des communautés européennes - 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. (2012).
- (13) - DE CAMILLIS (C.), BLIGNY (J.-C.), PENNINGTON (D.) - Towards the ENVIFOOD Protocol. Deriving scientifically-sound rules from existing methodological alternatives. - European Commission, Joint Research Center, 42 p., avr. 2012.
- (14) - DUBUISSON-QUELLIER (S.) - La consommation engagée. - Les Presses de Sciences Po, 143 p. (2009).
- (15) - ERNST (E.), HONORÉ-ROUGÉ (Y.) - La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue. - INSEE Première, n° 1421, 4 p. (2012).
- (16) - FoodDrinkEurope - Environmental sustainability vision towards 2030. - Achievements, Challenges and Opportunities, 90 p. (2012).
- (17) - BARET (P.), GABRIEL (P.), SCHÄFER (P.) - Diffusion de la RSE au sein d'une entreprise agroalimentaire : les conditions perçues a priori de l'apprentissage de la norme ISO 26000. - Revue de l'organisation responsable, 7(1), p. 18-31 (2013).
- (18) - HARTMANN (M.) - Corporate social responsibility in the food sector. - European Review of Agricultural Economics, vol. 38, n° 3, p. 297-324 (2011).
- (19) - IGALENS (J.) (dir.) - La responsabilité sociale des entreprises. - Défis, risques et nouvelles pratiques. Éditions Eyrolles, 140 p. (2012).
- (20) - International Organization for Standardization - ISO 14025:2006 – Environmental labels and declarations – Type III environmental declarations – Principles and procedures - (2006).
- (21) - International Organization for Standardization - ISO 14040:2006 – Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework - (2006).
- (22) - International Organization for Standardization - ISO 14044:2006 – Environmental management – Life cycle assessment – Requirements and guidelines - (2006).
- (23) - International Organization for Standardization - ISO 14067:2012 – Committee draft ISO/CD 14067.2 carbon footprint of products – Requirements and guidelines for quantification and communication - . 50 p. (2012).

- (24) - International Organization for Standardization - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. - AFNOR, 127 p. (2010).
- (25) - JAMALI (D.), ZANHOOR (M.), KESHISHIAN (T.) - Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in context of CSR. - Journal of Business Ethics, vol. 87, p. 355-377 (2009).
- (26) - LAUGÉE (J.-C.), UZAN (O.) - La RSE et le modèle international de Danone. - In : TRÉBULLE (F.-G.) et UZAN (O.), Responsabilité Sociale des Entreprises. Regards croisés Droit et Gestion, Economica, Paris (2011).
- (27) - Ministère de l'Agriculture et de la Pêche - Enjeux des industries agroalimentaires, - 44 p. (2010).
- (28) - Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi - États généraux de l'industrie. - Rapport du Groupe de travail agroalimentaire, 23 p. (2010).
- (29) - OECD - The Oslo manual : proposed guidelines for collecting and interpreting technological data OECD Publishing. - 3rd editing, 164 p. (2005).
- (30) - POSTEL (N.), SOBEL (R.) - La RSE : nouvelle forme de dé-marchandisation du monde ? - Développement Durable et Territoire, vol. 1, n° 3 (2010) <http://developpementdurable.revues.org/8506>.
- (31) - TEMRI (L.), GIORDANO (G.), KESSARI (M.E.) - Innovation et responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : le rôle de la performance économique. - Innovations, 46(1), p. 115-139 (2015).
- (32) - UZAN (O.) - Gouverner avec les parties prenantes ? Analyse de Carrefour, Danone et Renault. - In : LE FLANCHEC (A.), UZAN (O.), DOUCIN (M.) (dir.), Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Gouvernance Mondiale. Economica, p. 177-200 (2012).

1 Sites Internet

AFNOR (RSE – ISO 26000) <http://www.afnor.org>

FRCAA (Fédération régionale des coopératives agricoles Aquitaine) <http://www.frcaa.com>

ANIA <http://www.ania.net>

Coop de France <http://www.coopdefrance.coop>

ISO 26000 (Responsabilité sociétale – Projet ISO 26000) <http://www.iso.org>

Plateforme MEDDE pour le développement de la RSE <http://www.strategie.gouv.fr/travaux/plateforme-rse>

FRCA Aquitaine & AFNOR (2010). Site de RSE AGRO <http://www.rseagro.com>

Site dédié au reporting RSE des entreprises <http://www.reportingrse.org>

OREE, association multi-acteurs dédiée au développement d'une réflexion commune sur les meilleures pratiques environnementales <http://www.oree.org>

ORSE (Observatoire de la RSE) <http://www.ORSE.org>

Media expert du développement durable NOVETHIC <http://www.novethic.fr>

Réseau entreprise et développement durable REDD <http://nbs.net>

Normes et standards

AC X30-032 - 2015 - AFNOR – Développement durable et responsabilité sociétale – Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour la filière vin

AC X30-030 - 2012 - AFNOR – Développement durable et responsabilité sociétale – Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur de l'agroalimentaire

NF EN ISO 22000 - 2012 - AFNOR – Responsabilité sociétale et les entreprises agroalimentaires

NF ISO 26000 - 2012 - AFNOR – Responsabilité sociétale et les entreprises agroalimentaires

AC X30-030 - 2012 - AFNOR – Responsabilité sociétale et les entreprises agroalimentaires