

La crédibilité par l'exemple

Pour qu'une entreprise soit gérée de manière responsable, il faut que sa direction et son conseil d'administration le veuillent avec force. Le personnel, les clients et les investisseurs ont aussi leur part de responsabilité. Le Réseau suisse du Pacte mondial leur offre un soutien dans ce domaine. *Antonio Hautle*

Abrégé Le Pacte mondial des Nations Unies promeut, en Suisse comme ailleurs, la durabilité économique, écologique et sociétale. À cette fin, il encourage ses membres à intégrer les principes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans leur culture et dans leurs opérations. L'activité économique étant le fait d'individus, l'engagement personnel de tous les cadres, des employés, des propriétaires et des investisseurs est en l'occurrence indispensable. Il doit se traduire par une approche globale de la responsabilité tout au long des chaînes de valeur. C'est d'une importance stratégique pour la pérennité de toute entreprise. Les efforts et les investissements consentis en matière de RSE assurent en effet l'avenir de la structure. Ils procurent une utilité aux clients, aux propriétaires, aux investisseurs, aux cadres, au personnel et à l'ensemble de la société. Les entreprises suisses soucieuses de leur crédibilité ont avantage à appliquer systématiquement ce principe.

En février dernier, le peuple refusait la réforme de l'imposition des entreprises III. Cela a entraîné un mea culpa d'Economiesuisse, la faïtière du secteur privé, sur son site Internet : « L'économie doit avoir des personnalités modèles qui s'exposent et qui communiquent de manière crédible¹. » Or, cela n'est possible que si l'activité économique est, elle-même, crédible. Le seul moyen d'y parvenir, c'est d'agir pour le bien des personnes et de la communauté, et pas seulement pour son propre intérêt. L'entreprise doit ainsi ménager les ressources écologiques et économiques, et créer une valeur ajoutée durable sur le plan sociétal et économique. Il faut donc se demander si le monde des affaires est crédible dans son attitude.

Les entreprises qui prennent au sérieux leur responsabilité économique, sociétale et écologique veillent à la durabilité de leurs chaînes de valeur. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est partagée entre les propriétaires, les investisseurs, les membres du conseil d'administration, le comité de direction et les spécialistes à tous les échelons. Ils doivent se sentir

responsables non seulement de la bonne marche de l'entreprise, mais aussi des questions touchant à la durabilité. Il faut pour cela des esprits éveillés, clairvoyants, sensibles et autocritiques. Eu égard aux enjeux, le statu quo n'est plus de mise.

La RSE, mission des dirigeants

Comme le confirment des études², la vision à court terme dans les affaires est vouée à l'échec. À l'inverse, les entreprises qui misent sur la durabilité sont performantes à long terme, car elles attirent des collaborateurs motivés et intègres. Elles sont plus innovantes et plus attrayantes pour les investisseurs. En outre, elles jouissent d'une meilleure réputation auprès de leurs clients, de leurs fournisseurs et de la collectivité.

Il est donc dans l'intérêt des entreprises de mettre en œuvre, dans leur stratégie et leurs chaînes de valeur, des initiatives RSE telles que les dix principes du Pacte mondial de l'ONU (voir *encadré*), les principes directeurs de l'OCDE³ et d'autres normes de durabilité.

L'implication des décideurs est cruciale. En effet, c'est lorsque les propriétaires de l'entreprise, ses administrateurs et ses directeurs en sont convaincus que des stratégies RSE ambitieuses sont le plus rapidement appliquées. Des personnalités remarquables, comme Paul Polman et Emmanuel Faber, patrons respectivement d'Unilever et de Danone, ont ainsi usé de leur charisme pour convertir en un temps record l'ensemble de leur groupe au paradigme de la durabilité. La situation a aussi fortement évolué ces vingt dernières années dans les multinationales, les PME et les jeunes pousses suisses. Néanmoins, il faut que toutes les entreprises montent dans le train de la RSE, compte tenu de

¹ Economiesuisse (2017).

² Voir Global Impact Investing Network (2016) et d'autres publications sur le site sustainablefinance.ch.

³ Seco et Réseau suisse du Pacte mondial (2017).



KEystone

la gravité des problèmes écologiques et sociaux mondiaux.

L'emprise des actionnaires et des administrateurs

Pour avoir un impact durable, les idées doivent être diffusées, assimilées et appliquées dans l'ensemble de l'entreprise. Miser sur les principes de la RSE aboutit à un changement de culture qui requiert non seulement du temps, mais aussi des investissements dans la formation, l'accompagnement et le développement de la culture d'entreprise. Étant donné que les exigences, les chaînes logistiques et les débouchés sont en mutation permanente, la RSE doit par ailleurs être systématiquement intégrée dans les processus et la stratégie de l'entreprise, et continuellement développée.

La réussite de cette démarche dépend du concours des investisseurs et des actionnaires.

Paul Polman, CEO du groupe britannico-néerlandais Unilever spécialisé dans les biens de consommation, a converti l'entreprise au développement durable.

4 PRI (2017).

Lorsque les investissements et les crédits sont subordonnés à des critères de durabilité, des pans entiers de l'économie se transforment. La lettre que plus de 200 grands investisseurs ont adressée aux États membres du G20, les mettant en demeure de réaliser les objectifs climatiques, constitue un pas dans cette direction⁴.

Le rôle des administrateurs est décisif, même s'ils ne sont pas encore suffisamment associés aux démarches, tant s'en faut. Leur agenda surchargé ne leur permet pas de s'occuper systématiquement de durabilité. Cependant, eu égard aux risques que ce domaine pose aux entreprises et aux chances qu'il leur offre, ils devraient s'y intéresser de près au moins une fois par an, lors d'un compte rendu sur la RSE, par exemple. Le Réseau suisse du Pacte mondial (Global Compact Network Switzerland) recommande donc aux membres des conseils d'administration d'examiner attentivement le rapport RSE annuel. Il leur propose également des modules de formation.

Le réseau du Pacte mondial

Lancé en 2000 par l'Assemblée générale des Nations Unies, le Pacte mondial est une initiative en faveur d'une économie durable, dont le siège est à New York. Il regroupe environ 10 000 entreprises faisant partie de plus de nonante réseaux locaux. Son but est d'amener les entreprises à adhérer aux principes de la RSE et de l'économie durable, en se basant sur les dix principes du Pacte mondial et les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU.

Fondé en 2006, le réseau suisse du Pacte mondial regroupe environ quatre-vingts membres actifs. Parmi ces derniers, on trouve aussi bien des PME et des multinationales (Nestlé, UBS et Novartis, entre autres) que des ONG et des organisations privées. Le réseau, qui a son siège à Zurich, a noué un partenariat avec la Confédération afin de promouvoir une économie durable et responsable. Pour ce faire, il accompagne ses membres dans leur démarche de durabilité et leur

fournit les instruments dont ils ont besoin. Par ailleurs, il assure leur coordination à l'échelon local et international, crée des groupes de travail et organise tant des formations que des conférences pour des personnes issues des milieux économiques, politiques, sociaux et scientifiques.

Les cadres et les membres du comité de direction sont généralement les véritables moteurs de la durabilité. L'idéal serait que ce domaine soit rattaché directement à la direction. Mon expérience m'a montré que l'application d'une stratégie RSE est le résultat soit de la conviction et du charisme des chefs, soit d'un scandale retentissant qui entraîne un changement de mentalité. Des responsables qui pratiquent un style de direction et de communication convaincant peuvent faire rapidement évoluer la culture d'une entreprise.

Souvent, l'initiative est prise par des spécialistes du domaine ou par des cadres moyens. Dans ce cas-là, les pratiques RSE risquent davantage de se relâcher si des difficultés économiques surgissent.

L'indispensable innovation

Les quatre aspects principaux de la RSE sont le respect des droits de l'homme, l'application des normes internationales du travail, l'usage durable des ressources naturelles et la lutte contre la corruption. C'est sur ces différents points que se fondent les principes du Pacte mondial. Il faut y ajouter les 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies⁵: en automne 2015, la communauté internationale a approuvé – pour la première fois de son histoire

– des objectifs de durabilité si exhaustifs qu'ils sont susceptibles de garantir un avenir digne à l'ensemble de l'humanité tout en préservant l'équilibre écologique.

Cet agenda ambitieux ne pourra se concrétiser que si les agents économiques prennent leurs responsabilités, innovent, font preuve d'esprit d'entreprise et explorent de nouvelles voies. Les entreprises suisses de toute taille ont là un grand marché potentiel, ouvert à de nouveaux services, produits et modes opératoires⁶.

⁵ [Unglobalcompact.org/sdgs, sdgcompass.org et eda.admin.ch/post2015](http://unglobalcompact.org/sdgs_sdgcompass.org/et/eda.admin.ch/post2015).

⁶ [Unglobalcompact.org/sdgs et globalopportunityexplorer.org](http://unglobalcompact.org/sdgs_et/globalopportunityexplorer.org).



Antonio Hautle

Senior Programme Leader and Network Representative,
Réseau suisse du Pacte mondial, Zurich

Bibliographie

- Economiesuisse, *Il faut des centaines voire des milliers d'entrepreneurs modèles*, 18 février 2017.
PRI, *Lettre adressée aux gouvernements des nations du G7 et du G20 par de grands investisseurs*, Londres, 8 mai 2017.
Seco et réseau suisse du Pacte mondial, *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales dans la pratique*, 2017.
Global Impact Investing Network, *Impact Investing Trends*, New York, 2016.

Sharing your job in a connected world, **Association PTO** invites you to the

2ND INTERNATIONAL COLLOQUIUM ON JOB & TOP SHARING



WORK SMART

SLASH CAREERS

6th November 2017 — 9:00 am – 5:00 pm
Novartis Campus, Fabrikstrasse 2, 4056 Basel



Matthias Mölleney
Head of the Center
for HRM & Leadership, HWZ



Regula Rytz
National Councillor, President of
Green Party Switzerland



Claudio Felten
Managing Director & Partner
CMX Consulting (DE)



Sylvie Durrer
Director of the Swiss Federal
Office for Gender Equality FOGE



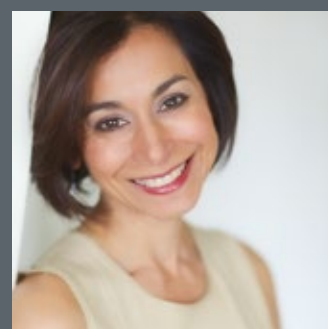
Sara Hill
Founder, The Job Share Project
(UK)



Andy Keel
Founder TEILZEITMANN and
Serial Entrepreneur



Elena Folini
Head HR Products & Marketing,
Diversity Swisscom



Marci Alboher
Author and VP at Encore.org (USA)
Live video streaming

Job & Top Sharing Models in a Digital World

See Program: www.topjobsharing2017.com