

Actualités

Sous-traitance. Au Bangladesh, les deux accords sur la sécurité avancent | 2

Corruption. Un pays sur cinq applique les dispositions de l'OCDE | 3

Eau. La Banque mondiale pointée du doigt pour ses partenariats publics-privés | 3

Décryptages

Communication.
La RSE, atout en cas de crise ? | 4-5

Les entreprises les plus volontaristes en matière de RSE sont aussi les plus surveillées. Face aux situations de crise de plus en plus nombreuses, comment réagir ?

Tendances

RSE. La "performance responsable" s'intègre dans les stratégies du CAC40 | 6

Co-création. Les "Development Impact Bonds" à la conquête des pays du Sud | 7

Développement. L'aide privée dépasse largement l'aide publique | 7

Tribune ■ YES WE CHANGE!

Philippe Vasseur,

Président du World Forum Lille, Ancien Ministre.

Bien sûr que le monde change! Ce n'est pas nouveau. *"Rien n'est permanent, sauf le changement"* disait déjà Héraclite d'Ephèse il y a vingt-cinq siècles. Depuis toujours, le monde change, en permanence.

Ce qui est nouveau, c'est l'accélération et l'amplification du mouvement. Le changement va plus vite, plus fort, plus loin et l'écart se creuse avec ceux qui souhaitent – en vain – que rien ne bouge.

Il est vrai que le progrès scientifique et technique ne suffit pas – comme le croyaient les "Lumières" du XVIII^e siècle – à garantir l'amélioration de la condition humaine. Et il est vrai également – pour reprendre les propos du président-fondateur du très libéral et bien-séant symposium de Davos – que *"le capitalisme, sous sa forme actuelle, n'a plus sa place dans le monde qui nous entoure"* et qu' *"une transformation mondiale doit avoir lieu d'urgence et cela doit commencer en rétablissant un sens global de responsabilité sociale"*.

Imaginer et mettre en œuvre de nouveaux modèles

Conduire le changement, aujourd'hui, c'est donc aller vers de nouveaux modèles économiques permettant une croissance raisonnable, tenant compte de l'épuisement de certaines ressources fossiles à plus ou moins long terme, respectant mieux l'environnement, répondant aux besoins et aux aspirations des peuples, assurant une répartition plus équitable des richesses partout sur la planète.

Mais alors, comment, tous ensemble, changer le modèle de l'entreprise, les relations avec le consommateur, les pratiques d'affaires ou encore le management des hommes ? Les réponses existent pourtant bien autour de nous ! Des bonnes pratiques seront échangées dans le cadre du World Forum Lille : une centaine de speakers venus des cinq continents, l'ensemble des réseaux RSE internationaux, plus de deux cents interventions ! Preuve qu'il existe des entreprises



qui réussissent avec leurs parties prenantes à initier un changement maîtrisé et à se projeter dans de nouveaux modèles qui répondent aux défis de notre temps.

Nous changeons pour espérer

Le changement est porteur d'espoir. Et le changement ne peut être porteur que s'il est collaboratif. Prenons l'exemple de l'entreprise : pour assurer sa pérennité, il paraît crucial de mettre toutes les ressources, les énergies, les matières grises en réseau afin de favoriser les effets de masse, l'intelligence collective, l'émulation... Hier, l'entreprise protégeait ses secrets de fabrication ou sa stratégie. Aujourd'hui, tout en restant prudente, elle réalise que la coopération lui permet de progresser plus vite.

C'est cette dimension participative, collaboratrice qui a conduit la région Nord Pas-de-Calais à se lancer en 2012 un pari ambitieux : être une région pionnière, un territoire expérimental, un "laboratoire" de la "Troisième Révolution Industrielle". Le territoire joue un rôle fédérateur et permet d'accélérer la mise en œuvre d'un tel changement – donc maximise les résultats. Le changement que va vivre le Nord Pas-de-Calais est porteur de nouvelles perspectives à court, moyen et long terme vers un développement plus durable, créateur d'emplois et de nouvelles activités. Et si le Nord Pas-de-Calais devenait le modèle à suivre ?

Sous-traitance ■ Au Bangladesh, les deux accords sur la sécurité avancent

Un nouvel incendie dans une usine textile de la banlieue de Dacca a fait au moins 9 morts le 8 octobre. La plupart des multinationales s'étaient pourtant engagées à améliorer la sécurité dans les usines sous-traitantes au Bangladesh, après l'effondrement du Rana Plaza il y a plus de cinq mois. Si ce nouveau drame rappelle que la mise à niveau des chaînes de production textile prendra du temps, deux accords parallèles permettent d'avancer en ce sens.

Le premier accord, le plus connu en Europe, est l' "**Accord on Fire and Building Safety In Bangladesh**". Il a été signé en mai par 90 entreprises, dont la plupart des grands distributeurs français et des marques européennes de prêt-à-porter (Auchan, Casino, Carrefour, Leclerc, H & M ou encore Zara), ainsi que par plusieurs syndicats internationaux et locaux, et par l'ONG Clean Clothes Campaign. Le 3 octobre, une étape cruciale a été franchie avec la **publication de la liste détaillée des 1 600 usines couvertes** (adresse, nombre d'ouvriers et de donneurs d'ordre et même nombre d'étages de chaque usine), sur le site bangladeshaccord.org.

Le premier round d'inspections doit être finalisé en avril 2014 et cet accord est censé obliger les usines à faire les rénovations nécessaires. **Salué par les ONG** européennes, **il engage légalement** les entreprises signataires, qui pourront être poursuivies en justice si elles ne le respectent pas. Elles doivent par ailleurs s'engager à continuer à s'approvisionner dans le pays pendant la durée de l'accord, à savoir cinq ans. Il renforce aussi le rôle des syndicats, qui seront associés aux inspections.

L'**autre accord, l' "Alliance for Bangladesh Worker Safety", a été initié en juillet par Gap, qui ne voulait pas d'un accord contraignant**. Il regroupe Walmart, ainsi qu'une vingtaine d'entreprises américaines et canadiennes. Il prévoit aussi des inspections systématiques, d'ici octobre 2014, mais contrairement à l'accord "européen", **il ne compte aucun syndicat dans ses signataires** (mais une grande ONG de développement, BRAC) et il n'est pas légalement contraignant. Alors que l'accord européen s'est fixé une obligation de résultat (rénover toutes les usines de la chaîne), l'accord initié par Gap **s'est fixé, lui, une obligation de moyens : 42 millions de dollars pour les inspections, et 100 millions de prêts à taux réduit** pour les rénovations. Des documents-cadres sur la sécurité ont été rédigés, et la liste des usines devrait être publiée rapidement.

Plateforme RSE ■ Lancée en juin par Jean-Marc Ayrault, la plateforme RSE ("plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociale des entreprises") a tenu sa première réunion opérationnelle le 1^{er} octobre, sous l'égide de Jean Pisani-Ferry, commissaire général à la Stratégie et à la Prospective (CGSP) et de Michel Doucin, secrétaire permanent. **Les douze membres de son bureau ont été désignés parmi cinq collègues** (entreprises, syndicats de salariés, ONG, experts et élus publics). Ils doivent se réunir le 17 octobre pour **déterminer les priorités parmi six grandes thématiques**, issues de propositions des parties prenantes et du rapport Brovelli Drago Molinié : compétitivité et pratique responsable des affaires (achats responsables), gouvernance de la RSE, responsabilité des entreprises vis-à-vis de leur sous-traitance (notamment étrangère), ISR et son label, transparence/reporting et enfin, la RSE dans les négociations internationales et le développement.

Supply chain ■ HP fixe des objectifs de réduction des émissions carbone à ses fournisseurs directs: moins 20 % d'émissions en 2020 par rapport à

2010. Dans son rapport 2013 sur le reporting CO2, le CDP (ex-Carbon Disclosure Project) notait justement qu'un nombre trop limité d'entreprises s'engageaient et communiquaient sur leur chaîne d'approvisionnement. HP s'appuie sur le programme Climate Savers du WWF et annonce un plan d'action en trois axes : efficacité énergétique, objectifs déclinés par type de fournisseurs, efficacité dans les transports.

Agroalimentaire ■ General Mills détenteur des marques Yoplait et Häagen-Dazs et fort de 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012, annonce **100 % d'approvisionnement "durable" en 2020** sur dix ingrédients prioritaires dont : huile de palme, cacao, sucre, lait, blé, maïs, avoine. Mais la définition du durable, pour les céréales, est très vague : celles-ci devront *"venir de régions qui démontrent une amélioration continue d'après le cadre Field to market ou des outils de calcul équivalents"*. Rassemblant Walmart, Cargill, Syngenta et le WWF, **Field to Market** est une organisation dont l'objectif est de promouvoir, définir et mesurer la durabilité des secteurs agricoles, textiles et des carburants.

6700 euros. C'est le prix de vente fixé par Ikea (5700 livres sterling) pour ses nouveaux **panneaux solaires fabriqués en Chine**. Ikea teste ce nouveau marché au Royaume-Uni. La chaîne suédoise déroge à sa règle fondatrice de montage et d'installation par le client puisque le prix inclut l'installation et la maintenance sur les toits des acheteurs.

Emballage ■ Après avoir ôté le polystyrène des emballages de ses burgers en 1991, **McDonald's va le bannir des verres et "cups" de café**, dans ses 14000 enseignes américaines. La décision est vécue comme **une victoire par l'ONG "As You Sow"**, dont la proposition d'interdiction avait recueilli 30 % des votes en 2011, lors de l'assemblée des actionnaires de McDonald's. En 2012, le géant du fast-food avait mené une expérimentation avec des gobelets en papier, qui s'est révélée un succès. Le polystyrène est suspecté d'être cancérigène.

Corruption ■ Un pays sur cinq applique les dispositions de l'OCDE

La lutte contre la corruption d'agents publics par les entreprises exportatrices pâtirait-elle de la crise ? La mise en œuvre de la convention de l'OCDE sur l'anti-corruption liée à l'export **"semble s'être réduite pendant la récession 2009-2012 dans beaucoup de pays"**, remarque Transparency International (TI). Publié le 8 octobre, son rapport annuel sur le sujet ne classe plus que **4 pays, l'Allemagne, les USA, la Suisse et le Royaume-Uni sur les 40 signataires, dans la catégorie de mise en œuvre "active"**. Ils étaient 7 l'an passé. Les pays classés dans la catégorie "application modérée", à savoir en progrès mais toujours insuffisante, passent de 12 à 4, tandis que la France et la Suède sont rétrogradées en "application limitée". À l'exception des 4 pays de tête, les grands pays exportateurs *"n'engagent que peu d'enquêtes et de poursuites pour des faits de corruption transnationale"*, regrette l'ONG, qui souligne les moyens insuffisants de la justice dans beaucoup de pays.

Pour établir sa note, l'ONG a pris en compte le poids du pays dans les exportations mondiales et le nombre d'enquêtes ouvertes pour corruption d'agent étranger. Elle en a ainsi relevé **10 en France**, dont 4 ont débouché sur des sanctions, contre 78 en Allemagne pour 46 sanctions, entre 2009 et 2012. TI salue néanmoins les **projets français pour protéger les lanceurs d'alerte** et permettre aux associations de lutte contre la corruption d'agir en justice, ainsi que pour imposer des amendes plus élevées aux personnes morales. Enfin, elle appelle les multinationales à une meilleure mise en œuvre de la convention et la Chine et l'Inde à la signer.

Eau ■ La Banque mondiale pointée du doigt pour ses partenariats publics-privés

La coalition d'ONG Corporate Accountability International (CAI), basée à Boston, demande à la Banque mondiale de retirer ses capitaux investis dans des entreprises de l'eau. D'après la CAI, **le secteur privé a globalement échoué dans l'accès à l'eau des personnes les plus pauvres**, et ce, alors que 783 millions d'individus dans le monde sont privés d'eau potable. Depuis les années 1990, 260 partenariats publics-privés (PPP) ont été signés dans plus de 40 pays en développement.

D'après les conclusions de son dernier rapport sur l'eau, **la gestion privée tend à faire monter les tarifs**, en raison des contraintes intrinsèques de l'entreprise, qui doit par exemple payer des taxes et rémunérer ses actionnaires. De plus, d'après la CAI, la **Banque mondiale est régulièrement exposée à des conflits d'intérêts** : elle recommande aux pouvoirs publics de se désengager des services de l'eau, tout en prêtant aux entreprises via son bras armé bancaire l'International Finance Corp (IFC).

D'après la CAI, l'IFC avait conseillé en 1997 à la ville de Manille de privatiser son réseau d'eau et avait investi 15 millions de dollars dans le capital de Mania Water. Aujourd'hui, note la CAI, les prix ont quintuplé.

Dans une étude menée en 2010, la Banque mondiale reconnaissait que si les opérateurs privés ont su améliorer l'état des infrastructures et la qualité de service, les tarifs n'ont pas baissé pour autant. Réfutant tout conflit d'intérêts, elle se défend de tout dogmatisme en matière de PPP, rappelant que les investissements dans l'eau ne représentent que 7 % de son portefeuille.

Carbone ■ Trois ans après avoir voté une résolution de principe sur la diminution des émissions CO2 par l'aviation, l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) a **adopté la mise en place d'un mécanisme basé sur le marché** pour plafonner ces émissions à partir de 2020, mais en se laissant jusqu'à 2016 pour le définir précisément. L'OACI, qui regroupe 191 États sous l'égide de l'ONU, parle de décision historique, mais **enterre le projet européen de crédits carbone appliqué aux avions** (instauré brièvement en 2012). Une décision qui rejette toute approche régionale, au profit d'une approche mondiale.

Économie circulaire ■ L'Aquitaine est devenue la **première région de France à signer un partenariat (sur 2 ans) avec la fondation Ellen MacArthur**. Le Conseil régional s'engage à impliquer les acteurs régionaux, agents publics et entreprises, autour des principes de l'économie circulaire. La fondation contribuera à la sensibilisation du public sur la question. Les deux partenaires vont aussi travailler à **"créer un réseau de régions pionnières"** s'inscrivant dans une logique circulaire". Au niveau des filières, deux premières expérimentations sont mentionnées, dans le recyclage de déchets BTP et bois.

Transparence ■ De nouvelles règles sur les lobbies entrent en vigueur à l'Assemblée nationale. Pour être officiellement reconnus et bénéficier d'un libre accès au Palais Bourbon, les représentants d'intérêt pouvaient s'inscrire depuis 2009 sur un registre avec leur identité et le nom de la société représentée. 144 lobbyistes s'étaient inscrits. Désormais si l'adhésion au registre reste volontaire, celui-ci est renforcé. Les lobbyistes devront fournir des informations qui seront rendues publiques telles que leurs objectifs, et le montant des honoraires perçus. Fini, aussi le badge avec accès illimité à l'Assemblée. Désormais, celui-ci devra être renouvelé à chaque visite et les lobbyistes n'auront plus le droit de cité dans la salle des quatre colonnes.

Communication ■ La RSE, atout en cas de crise ?

Les entreprises les plus volontaristes en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sont aussi les plus surveillées. Face à des crises de plus en plus nombreuses, comment réagir ? Le rappel des engagements en RSE s'avère insuffisant, s'il ne s'accompagne pas d'une véritable démarche d'amélioration.

Les dirigeants de Jardiland ou d'Intermarché interpellés par les journalistes de l'émission *Cash Investigation* sur leur politique sociale, le P-DG de Barilla préférant des propos homophobes à la radio, la responsabilité de Carrefour mise en cause après un nouvel incendie dans une usine textile au Bangladesh... Cette rentrée, les exemples d'entreprises confrontées à des situations de crise ne manquent pas.

Des événements que l'on peut aussi qualifier de "crises de RSE" d'après Marion Darrieutort, présidente d'Elan, agence conseil en stratégies d'influence. Différentes des "crises produit" qui touchent aux savoir-faire de l'entreprise et à son expertise, **les crises de RSE sont "des crises où la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est mise à mal et qui touchent à son écosystème et ses parties prenantes"**, explique Marion Darrieutort. Des crises potentiellement désastreuses : accusée de fermer les yeux sur le travail des enfants dans les usines de ses sous-traitants asiatiques, Nike avait perdu 8,3 % de son chiffre d'affaires en 1999.

Aujourd'hui, ce n'est pas le métier de l'entreprise qui est remis en cause mais la façon dont elle l'exerce, d'où la difficulté d'y faire face. *"Rappeler des steaks avariés pour une entreprise de l'agroalimentaire implique une mobilisation de ses canaux de distribution traditionnels tandis que la résolution des crises sociétales nécessite de sortir du périmètre classique de l'entreprise"*, constate Marion Darrieutort.

Restaurer la confiance

Acculturées aux problématiques environnementales et sociales, les entreprises ayant une politique de RSE seraient donc, en théorie, mieux préparées à faire face à ce type de crises. Pourtant, en pratique, **les études montrent que ce sont les entreprises qui en font le plus en matière de RSE et qui communiquent le plus dessus qui sont aussi les plus surveillées**, comme l'a montré Christine Hambursin, chercheuse en sciences de l'information et de la communication à l'Université Catholique de Louvain, dans un [article](#) du magazine *Communication sensible*.

L'affaire Kit Kat l'illustre bien : alors que la marque avait annoncé au début de l'année 2010 qu'elle n'utiliserait plus que du cacao équitable pour l'ensemble de ses barres chocolatées vendues au Royaume-Uni, **c'est sur l'huile de palme qu'elle a été attaquée quelques mois plus tard** par Greenpeace. L'ONG a diffusé sur Internet une publicité parodique dans laquelle un employé censé déguster un Kit Kat croquait en réalité un doigt d'orang-outang. Devenue virale, cette vidéo a porté un coup sévère à l'image de la marque qui se trouvait ainsi associée au fléau de la déforestation.

L'effet boomerang de la RSE

Les entreprises dotées d'une politique de RSE traverseraient même plus difficilement les crises : parce qu'elles bénéficient d'une image idéale, la déception de leurs clients lorsque survient la crise est d'autant plus grande. En revanche, note la chercheuse *"si l'entreprise gère bien la crise, il se peut qu'un public initialement déçu soit plus fidèle à l'entreprise qu'un public qui ne l'a pas été"*. Et c'est bien là toute la question. Comment bien gérer une crise ?

D'après Mathilde Davadant, directrice pôle institutionnel, gestion et communication de crise chez Edelman, trois principes prévalent dans ce type de situations. *"Au-delà des crises exceptionnelles, qui peuvent faire la Une de l'actualité pendant des semaines, mais qui ne représentent que la partie émergée de l'iceberg, la durée d'une crise médiatique dépasse rarement les 72 heures"*, analyse-t-elle. **Il faut donc agir vite et prendre la parole rapidement**, notamment avant que des acteurs extérieurs ne le fassent, afin de garder autant que possible la maîtrise du discours.

Mieux vaut également renoncer au mensonge : *"c'est une stratégie non seulement éthiquement critiquable mais également très risquée, aux conséquences souvent plus désastreuses que la reconnaissance des faits, doublée d'un engagement réel"*, ajoute cette communicante. Enfin, **il ne faut pas chercher à minimiser la situation** mais, au contraire, en prendre acte : *"on rassure les enfants, on informe les citoyens"*, rappelle-t-elle. D'autant que lorsqu'une entreprise est directement mise en cause, elle part presque toujours avec un handicap vis-à-vis de l'opinion publique, surtout s'il s'agit d'un grand groupe ou d'une multinationale, *"par exemple lors de conflits sociaux, l'empathie du public va naturellement aux salariés qui incarnent une forme de représentation du combat de David contre Goliath"*, note Mathilde Davadant.

Informé est une chose, s'engager en est une autre. De plus en plus, les entreprises mettent en avant leurs engagements RSE à l'occasion des crises qu'elles traversent. Pourtant, de simples rappels ne suffisent pas. Le 25 septembre, le P-DG de la célèbre enseigne de pâtes Guido Barilla a laissé échapper à la radio italienne que son enseigne ne *"ferait jamais de publicité avec des homosexuels"*. Celui-ci avait ajouté : *"Nous avons un concept différent de la famille gay. Pour nous, la notion de famille sacrée reste une valeur fondamentale de la société."*

Face au tollé général qui s'est répandu comme une traînée de poudre sur les réseaux sociaux, dont des appels au boycott d'associations LGBT, Guido Barilla a fini par s'excuser dans un communiqué. Cinq jours plus tard, Barilla s'est détaché des propos de son dirigeant, en rappelant l'engagement écrit du groupe à promouvoir la diversité, dans son document stratégique "le phare Barilla". ➔

↳ Suite du Dossier
Communication

La RSE, outil de sortie de crise

Outre une réaction plus rapide pour se démarquer des propos de son dirigeant et protéger la réputation de la marque, **l'entreprise aurait pu aller plus loin**, comme l'avait fait Levi's après la campagne Toxic de Greenpeace, en s'engageant à éliminer les produits toxiques de ses vêtements. "S'il faut savoir faire acte de contrition, cela n'est pas suffisant vis-à-vis des parties prenantes et de l'opinion. L'entreprise doit s'inscrire publiquement dans une démarche d'amélioration pour pouvoir prétendre à reconstruire son image", juge Mathilde Davadant. **La RSE apparaît alors comme un outil utile à la sortie de crise** appelée phase de "cicatrisation" par les communicants. La nature ayant horreur du vide et Internet ayant bonne mémoire, mieux vaut que des actes positifs supplantent, notamment sur Internet, les erreurs passées de l'entreprise.

Ne pas ignorer les rumeurs

En fin de compte, les entreprises dont l'image a le plus souffert sont celles qui s'étaient le moins bien préparées: "Nike avait mal anticipé le choc que provoqueraient dans l'opinion occidentale les photos d'enfants au travail", relève Marion Darrieutort. En plus de satisfaire les consommateurs, l'entreprise du XXI^e siècle doit sans cesse tisser des liens avec son écosystème et être à son écoute: lire ce qui se dit sur les réseaux sociaux, notamment par les "e-influenceurs", observer les signaux faibles et savoir repérer les enjeux sociétaux émergents. Et **prendre au**

sérieux les critiques, voire les rumeurs dont elles peuvent être les victimes. "Souvent ces rumeurs dénoncent davantage le comportement général de l'entreprise et servent de caisse de résonance à des problématiques sociétales. Il ne faut donc pas les ignorer", explique Marion Darrieutort.

Dans ce cadre, **le dialogue avec les parties prenantes est un atout**, comme le montre l'exemple de Total, qui a su gérer techniquement et médiatiquement la fuite de gaz survenue sur la plateforme d'Elgin au large des côtes écossaises l'année dernière (voir encadré). Une réussite qu'elle doit notamment grâce à un **travail effectué avec les différentes parties prenantes**, comme l'explique Claire Viénot de Total, responsable communication de crise et communication sensible: "En communication sensible nous travaillons surtout à anticiper d'éventuelles crises. Cela se fait en coordination avec d'autres directions du groupe qui sont les interlocuteurs de nos parties prenantes (ONG, institutions publiques, communauté financière...). Ce sont ces mêmes personnes qui communiqueront avec ces parties prenantes en cas de crise."

Cette démarche permet ainsi de sonder les points de tensions et de trouver des solutions avant que la situation ne prenne de l'ampleur. De plus, en cas de crise, elle offre un cadre propice au dialogue et à la négociation. D'où l'importance de valoriser le pilier "social" de la RSE, qui ne solutionne certes pas tout en temps de crise mais qui porte ses fruits sur le long terme.

TOTAL TESTE SES "DARK SITES" À L'OCCASION DE LA CRISE D'ELGIN

Depuis le naufrage de l'Erika et l'explosion de l'usine AZF, la plus grande entreprise française a appris à se préparer efficacement aux situations les plus difficiles, comme le montre la gestion de la fuite de la plateforme pétrolière d'Elgin en mer du Nord.

Personne ou presque ne se souvient de la fuite de gaz survenue sur une plateforme de Total, en mer du Nord, du 24 mars au 16 mai dernier, à 240 kilomètres au large d'Aberdeen en Écosse. Au-delà de sa gestion technique, le groupe pétrolier a su gérer efficacement cette crise sur le plan médiatique. Ainsi, l'entreprise Total, qui avait dû faire face au naufrage de l'Erika le 11 décembre 1999 puis à l'explosion de l'usine AZF le 21 septembre 2001, a joué la carte de la rapidité et du dialogue.

Côté relations médias, la filiale britannique de Total a tout de suite mis en place une War room à Aberdeen, doublée d'une Media reponse room, pour prendre en charge les demandes de la presse. Un peu plus d'une heure et demie après le début de la fuite, Total UK publie un premier communiqué. La procédure de crise laisse en effet de l'autonomie à la filiale, qui communique sur la crise sans passer par le siège. En tout, 6 communiqués sont publiés en 24 heures.

À l'occasion de cette crise, Total a aussi testé pour la première fois son dispositif de "dark sites", c'est-à-dire des sites internet développés en amont et activés lors d'événements exceptionnels: "C'est sur elgin.total.com, que toutes les informations utiles ont été publiées. Et c'est sur ce hub que nous nous sommes appuyés pour communiquer via les réseaux sociaux", nous explique Claire Viénot, responsable communication de crise et communication sensible de Total. Une stratégie efficace qui permet aux médias de trouver toutes les informations cruciales, sans détourner le site de la maison-mère de ses fonctions habituelles.

Outre cette réponse médiatique, dès que la fuite a été repérée, Total a immédiatement communiqué avec les ONG Greenpeace et Bellona. Certes, l'entreprise n'a pas fait taire les critiques, mais pendant toute la crise, le dialogue a été maintenu via un comité en charge des parties prenantes (ONG, élus, administration...) placé sous l'autorité du secrétariat général du groupe.

RSE ■ La "performance responsable" s'intègre dans les stratégies du CAC 40

Capitalcom parle d'un "virage vers la performance responsable". Dans son sixième baromètre annuel sur la RSE au sein du CAC 40, l'agence de conseil en communication révèle que, désormais, **dix-sept entreprises possèdent un comité RSE au sein de leur conseil d'administration** ou de surveillance, soit trois fois plus qu'en 2008. Ces entités, chargées par exemple d'analyser le programme de RSE mis en place au sein du groupe ou de rédiger une charte éthique, sont, qui plus est, **de plus en plus intégrées à la gouvernance**. Il en va ainsi de L'Oréal, qui disposait auparavant d'un comité développement durable d'un côté et d'un comité stratégie de l'autre, et qui a fusionné les deux.

Vingt-trois groupes du CAC 40 indexent la rémunération variable de leurs dirigeants – voire, de plus en plus, de leurs managers et salariés – sur des critères RSE, soit six fois plus qu'en 2008. Orange a ainsi mis en place un indicateur composite de la performance sociale, qui prend notamment en compte la mixité ou la satisfaction des employés, et peut atteindre 30 % de la rémunération du directeur et du directeur général délégué. Par ailleurs, cinq entreprises ont mis en place des **objectifs chiffrés d'évaluation de leur démarche RSE**. Schneider Electric utilise un "baromètre Planète & Société", via lequel il note ses performances en matière de développement durable, dans treize domaines prédéfinis (réduction des émissions de CO2, diminution des accidents du travail, etc.). Ces notes influent ensuite sur la rémunération variable des dirigeants indexée sur les performances RSE. Ce type d'initiatives "donne plus de visibilité à l'avancement de la démarche RSE", explique Anne Carmier, directrice de projet chez Capitalcom.

Comme le souligne le baromètre, **dix-huit groupes communiquent sur la part de leur chiffre d'affaires issue d'offres responsables**, soit quatre fois plus qu'en 2009. Air Liquide dispose d'un "chiffre d'affaires bleu", qui rassemble les ventes liées à la préservation de l'environnement, et représente 43 % de son chiffre d'affaires global. Axa s'est fixé un objectif de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires issus de produits verts à l'horizon 2015. Enfin, **un tiers des groupes propose une vision prospective de leurs activités**, prenant en compte l'écosystème de l'entreprise et l'évolution attendue de son marché, alors que la tendance était auparavant plutôt à l'analyse des bilans passés.

"Pour nous, il y a une vraie inflexion dans l'intégration du développement durable dans le business, ça devient tangible. L'évolution a été progressive au fil des baromètres, mais quelque chose de particulier se passe cette année", assure Anne Carmier. Ce "quelque chose" a notamment à voir avec l'article 225 de la loi Grenelle II sur l'obligation de reporting RSE, qui impose une transparence des entreprises sur leurs performances extra-financières, et qui s'applique pour la première fois cette année. Pour autant, "le CAC 40 est très avancé sur la RSE depuis plusieurs années" et n'a pas attendu la loi, tient à préciser Nathalie Voisine, consultante chez Capitalcom. La crise entre aussi en jeu : "Pour les entreprises européennes, qui souffrent de compétitivité par rapport aux pays émergents, la RSE est un argument pour se différencier. Elle sera mise en avant pour **sortir du lot lors d'appels d'offres ou pour recruter de nouveaux talents**", analyse Nathalie Voisine.

Consommation ■

Les "Aspirational consumers", levier de la croissance responsable ?

À la fois **matérialistes et responsables**, les "Aspirational consumers", ces "consommateurs ambitieux", offrent un nouveau visage à la consommation. Une étude menée par BBMG, GlobeScan et SustainAbility montre que **cette frange de la population compte 2,5 milliards d'individus** à travers le monde, soit 36 % des consommateurs. 73 % des "aspirational" se préoccupent de leur look, contre 53 % de la population générale, et plus de la moitié affirme avoir besoin de posséder des choses pour être heureux (contre 37 %). Mais dans le même temps, 92 % estiment qu'il faut moins consommer afin de préserver l'environnement (contre 75 %). **Ils sont même prêts, à 91 %, à payer plus cher un produit socialement et économiquement responsable** (contre 64 %) et 88 % encouragent leur entourage à acheter auprès d'entreprises vertueuses (contre 63 %).

Ces nouveaux consommateurs sont particulièrement présents en Chine (46 %), au Nigeria (45 %) et au Pakistan (44 %). Majoritairement jeunes et citadins, les "aspirational" sont perçus comme "hype", ce qui a permis de changer la donne : "Ils ont fait passer la consommation durable d'une 'bonne action' à 'un truc cool' ", salue Raphael Bemporad, cofondateur de BBMG.

Droits de l'Homme ■

L'engagement du CAC 40 pour les droits de l'enfant reste timide

La majorité des entreprises du CAC 40 "affichent des engagements explicites en faveur des droits de l'enfant", note une étude de Vigeo et Unicef. Toutefois, leurs préoccupations ont tendance à se concentrer sur le travail des enfants – les quarante entreprises de l'indice y font référence dans leurs rapports RSE – sans nécessairement prendre en compte les autres aspects du sujet. "Les politiques propres aux droits de l'enfant sont presque inexistantes", pointe le rapport, qui précise que cette question "reste sous-développée par rapport aux autres éléments de RSE". La plupart ont créé des programmes éducatifs ou de collecte de fonds, mais seule la moitié a mis en place des mesures en faveur de ses employés, telles une garderie ou des horaires flexibles, et dix mentionnent la protection de l'enfant (prévention des abus sexuels, nutrition...) dans leurs rapports. Vingt-cinq ont mis au point des gammes de produits ou de services destinés aux enfants et quatre ont des chartes marketing respectant les droits des mineurs.

Co-création ■

Les "Development Impact Bonds" à la conquête des pays du Sud

Après les SIB, les DIB. Alors que les *Social Impact Bonds* (obligations à impact social) se multiplient dans les pays développés, en particulier au Royaume-Uni et aux États-Unis, le concept s'étend désormais aux pays en développement, sous l'appellation *Development Impact Bonds* (obligations à impact sur le développement), comme le souligne le rapport "Investing in social outcomes: Development Impact Bonds", réalisé par le Center for Global Development et Social Finance. Le principe: **des investisseurs privés financent le lancement d'un service social**, mis en œuvre par des acteurs de l'économie sociale et solidaire et qui répond à une attente des pouvoirs publics. Une fois que les objectifs fixés en amont sont atteints, **les gouvernements remboursent l'investissement initial, avec intérêts**. Un moyen d'investir dans le social sans faire peser de risques sur les finances publiques. Grâce à ces partenariats publics-privés, chaque acteur apporte sa propre expertise, "plus efficacement que si chacun agissait seul".

Au Swaziland, où 26 % des 15-49 ans sont séropositifs, l'expérimentation d'un traitement préventif contre le VIH sur trois ans coûterait 10 millions de dollars. **Le projet étant assez novateur, il est difficile d'attirer des investisseurs**, d'où l'idée, suggérée par le rapport, de créer un DIB: les investisseurs assumeraient certes le risque financier initial, mais ils auraient ensuite tout intérêt à mener l'expérimentation à bien, afin de récupérer leur mise de départ, et au-delà. Ce qui leur profitera autant qu'à la population, même si à l'origine les intérêts de chacun sont différents.

Développer les DIB "va demander du temps, des ressources et de nouvelles compétences", reconnaît le rapport, mais cela permettra d' "améliorer la qualité des services sociaux et des financements". "Bien que les investissements en valent la peine", les gouvernements des pays en développement n'ont pas forcément les moyens de les assumer. D'où la proposition d'une prise en charge des coûts par "un financeur extérieur, telle une agence de développement ou une fondation caritative", au moins dans les premiers temps. Le rapport propose par ailleurs de mettre en place un "DIB Community of Practice", où s'échangeraient les connaissances et les bonnes pratiques, afin d'accélérer le développement des obligations à impact sur le développement.

Développement ■

Les investissements privés dépassent l'aide publique

L'aide publique au développement (APD) a atteint **138 milliards** de dollars en 2011, dont 134 en provenance des vingt-trois pays membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE et 4 des pays émergents. C'est bien peu, comparé aux **680 milliards** de dollars qui ont transité vers les pays en développement (PED) via les investissements privés (410 milliards), les devises envoyées par les expatriés (211 milliards) et la philanthropie (59 milliards), révèle l'*Index of Global Philanthropy and Remittances 2013*, publié par le Hudson Institute Center for Global Prosperity. **Désormais, 80 % des flux financiers en provenance des pays développés sont privés et 20 % publics**. Les proportions étaient inversées il y a quarante ans.

L'aide publique des pays industrialisés a baissé de 2,3 % en 2011, notamment à cause de la crise (l'Espagne a réduit son aide de 34,1 %, la Grèce de 22,1 %). Seuls cinq pays – **le Danemark, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Norvège et la Suède – versent au moins 0,7 % de leur produit national brut aux PED**, objectif fixé par les Nations Unies.

Les pays émergents, quant à eux (principalement le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Afrique du Sud), représentent une part de plus en plus importante dans l'aide internationale, avec 103 milliards de dollars d'aide privée. Bien loin, là aussi, des 4 milliards d'aide publique. Tous pays confondus, les sommes d'argent envoyées par les expatriés ont augmenté de 8 % entre 2010 et 2011 et devraient augmenter encore de 8,8 % par an en 2013 et 2014, d'après la Banque mondiale.

LE CHIFFRE DU JOUR

20% de l'aide publique au développement (APD) ne quitte en réalité jamais les pays donateurs. D'après une enquête du groupe britannique Development Initiatives, une

part non négligeable de l'aide est destinée à l'annulation ou au rééchelonnement de la dette ainsi qu'à la prise en charge des étudiants étrangers et des réfugiés dans les pays développés. À titre d'exemple, 36,2 % de l'aide française et 33,6 % de l'aide belge ne franchissent pas les frontières. 5 milliards de dollars n'ont ainsi jamais atterri dans les caisses de la RDC et au Togo "la majeure partie de l'aide annoncée n'atteint jamais le pays". "Il y a un manque de compréhension sur ce qu'est l'aide, affirme le rapport. Une partie est financière. Une partie est matérielle. Une partie est humaine.

LE MOT DE LA SEMAINE

Fat Kiss Model

Comment construire des partenariats "gagnant-gagnant" entre ONG et partenaires locaux? Dr Hany El-Banna, président de l'Humanitarian Forum et cofondateur de l'ONG internationale Islamic Relief, propose une solution: le Fat Kiss (gros bisou, donc). **FAT, pour désigner le rôle des ONG internationales**: F pour Fundraise, A pour Advocate, T pour training. **KISS, pour définir les actions qui reviennent aux populations locales, et aux sociétés civiles du Sud**: K pour Knowledge based, I pour Innovation, S pour Sustainable, S pour Solutions for the local community. Un modèle de développement indispensable selon lui pour construire des partenariats pertinents entre le Nord et le Sud, à l'heure où la désoccidentalisation de l'aide fait débat.

Agenda



Octobre

14 au 20 octobre Semaine de l'ISR.

Placée depuis trois ans sous le Haut Patronage du ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie. **Lieu** Partout en France.

16 octobre Soirée Ashoka.

Nouvelle promotion des entrepreneurs sociaux. **Lieu** Palais Brongniart, Paris.

16 au 18 octobre The 9th Edition of the Women's Forum Global Meeting

Thème "The open world: Compete, cooperate, create". **Lieu** Deauville.

22 octobre 25e Colloque de l'ADDEs

Thème L'économie sociale dans le mouvement des idées. **Lieu** Paris, Maison de la Chimie.

24 octobre Forum des associations et des fondations.

Lieu Paris, Palais des Congrès.

23 au 25 octobre World Forum Lille.

Le Forum Mondial de l'Économie Responsable a choisi de mettre la conduite du changement au cœur des débats avec le slogan "Yes we change: Entreprendre et consommer autrement". **Lieu** Grand Palais, Lille.

Novembre

Novembre Le mois de l'Économie Sociale et Solidaire.

Lieu Partout en France.

4 au 11 novembre Semaine de la Finance Solidaire.

Avec les grands prix de la finance solidaire le 4 novembre. **Lieu** Partout en France.

5 au 6 novembre Parlement des Entrepreneurs d'avenir.

Thème Et si l'entreprise avait les solutions? **Lieu** Partout en France.

7 au 9 novembre Global social Business summit.

Thème Social Business To Change the World By changing individuals, communities, villages, cities and countries. **Lieu** Kuala Lumpur, Malaysia.

9 au 11 novembre 6e édition des Rencontres du Mont-Blanc.

Forum international des dirigeants de l'économie sociale et solidaire.

Thème "Changer le cap de la mondialisation avec l'économie sociale et solidaire! Vers des Objectifs du Millénaire pour le Développement post-2015". **Lieu**: Chamonix.

13 et 14 novembre AidEx 2013.

The Global Humanitarian & Development Aid Event.

Lieu Bruxelles, Belgique.

16 au 24 novembre Semaine de la Solidarité Internationale.

18 au 24 novembre 2013 Semaine pour l'emploi des personnes handicapées.

19 au 21 novembre Salon des Maires et des collectivités locales 2013.

26 au 27 novembre The 9th EVPA Annual Conference.

Thème "Responsible Leadership: Inspire and Act!". **Lieu** Genève, Suisse.

VU SUR YOUPHIL.COM

■ **Trois façons de placer son argent de manière responsable**

Petit tour des moyens de donner du sens à l'argent que vous placez.

■ **Charter City, la ville révolutionnaire et radicale**

Et si la ville devenait un lieu d'expérimentation? Créer une ville ex nihilo pour résoudre les problèmes de pauvreté, voilà l'idée derrière le concept américain de "charter city". Brandon Fuller, directeur adjoint de l'Urbanization Project, fait le point pour Youphil.com.

■ **États-Unis: comment le "shutdown" affecte les familles les plus modestes**

L'administration américaine fonctionne au ralenti depuis le 1er octobre 2013. Une situation qui plonge les Américains les plus vulnérables dans l'incertitude.

■ **Matthieu Ricard, l'altruisme pragmatique**

Deuxième partie de notre entretien avec le moine bouddhiste Matthieu Ricard, dans laquelle il revient sur sa vie monastique.

■ **Paludisme: le point sur les dernières avancées**

Les chercheurs ont obtenu des résultats encourageants dans la lutte contre ce fléau qui touche plus de 200 millions de personnes chaque année.

■ **Près de 57 % des Français donnent régulièrement aux associations**

Associations et fondations seraient le premier recours des Français en cas de problème personnel, devant la famille ou l'État.

■ **La Croix-Rouge veut punir les crimes de guerre dans les jeux vidéo**

Pour lutter contre la banalisation des crimes de guerre, l'organisation veut sensibiliser les joueurs contre la torture, les attaques de civils ou du personnel médical.

Pour contacter la rédaction:
hfargues@yophil.com

Pour vous abonner à cette veille

Merci d'envoyer un mail à abonnements@yophil.com et vous recevrez cette lettre tous les 15 jours dans votre boîte mail. Cette offre inclut également des alertes mail en cas d'actualité importante et la participation à deux événements professionnels dans la période.

	Abonnement (12 mois)
Entreprises/Collectivités	1 250 €HT
Associations/Enseignement	640 €HT

Publication de YOUPHIL SAS, société au capital social de 163 200 €, RCS : 504 747 668 (Paris) – siège social et abonnements 5 rue Nicolas Chuquet, 75017 Paris. Téléphone + 33 (0) 9 79 50 03 03 - www.yophil.com // Directeur de la publication : Angela de Santiago // Journalistes : Thibault Lescuyer, Hélène Fargues // Marketing et publicité : Sylvie Fernandes // Graphisme : Marie-Paule Stéphan. Pour tout renseignement et s'abonner : dstevens@yophil.com.

 **23-24-25 OCT 2013 - LILLE CENTRE**
WORLD FORUM LILLE
RESPONSIBLE ECONOMY



YES WE CHANGE
ENTREPRENDRE ET CONSOMMER AUTREMENT

ET VOUS, ÊTES-VOUS RESPONSABLES ?

93% des 1000 PDG (de 103 pays et 27 industries) interrogés par l'ONU, considèrent l'environnement et les responsabilités sociétales comme décisives dans leur business⁽¹⁾. Il est temps de "**entreprendre autrement**", d'étudier un reporting différent, de lutter contre la corruption, d'évoquer la place du bonheur dans l'entreprise...

Inscrivez-vous vite le 24 Octobre pour évoquer un entrepreneuriat plus responsable et plus à l'écoute du monde. Et en plus, un parcours de 3 conférences sur l'économie de la fonctionnalité les 23 et 24 octobre : 22 dirigeants témoignent de leur façon révolutionnaire de prendre en compte le client.

flashez ce code
pour accéder au site

**SUIVEZ L'ÉVÈNEMENT EN STREAMING SUR
WWW.WORLDFORUM-LILLE.ORG !**

INSCRIPTIONS GRATUITES MAIS OBLIGATOIRES

