



**Une feuille de route européenne pour les entreprises  
Vers une entreprise durable et compétitive**

*Make The Shift*



# UNE FEUILLE DE ROUTE EUROPÉENNE POUR LES ENTREPRISES

## “Vers une entreprise durable et compétitive”

UNE INITIATIVE OUVERTE POUR TOUTES LES ENTREPRISES D'EUROPE

VERS UNE EUROPE DE L'ENTREPRISE, COMPETITIVE ET SOLIDAIRE

**I. NOTRE VISION POUR UNE CONTRIBUTION EUROPEENNE  
A UNE ENTREPRISE DURABLE ET COMPETITIVE**

**II. NOS ENGAGEMENTS POUR UNE ENTREPRISE EUROPEENNE DURABLE  
ET COMPETITIVE**

### **Nos objectifs**

1. Innovation et esprit d'entreprise
2. Savoir-faire et acquisition de compétences
3. Egalité des chances et diversité
4. Santé et sécurité
5. Protection de l'environnement

### **Les stratégies pour atteindre ces objectifs**

6. La responsabilité d'entreprise intégrée au sein de la stratégie et des fonctions de l'entreprise
7. L'engagement avec les parties prenantes
8. Leadership et gouvernance
9. Communication et transparence
10. Coopération et alliances entre entreprises

**III. L'APPEL DE NOS ENTREPRISES A L'UNION EUROPEENNE,  
AUX GOUVERNEMENTS ET AUX PARTIES PRENANTES**

Edition française produite en partenariat avec :



[www.businessandsociety.be](http://www.businessandsociety.be)



[www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)



[www.orse.org](http://www.orse.org)



[www.philias.org](http://www.philias.org)



**EUROPE 2010**

# UNE INITIATIVE OUVERTE POUR TOUTES LES ENTREPRISES D'EUROPE

Cette *Feuille de route européenne pour les entreprises* est une initiative menée par CSR Europe avec ses partenaires nationaux dans un engagement commun. A nos yeux, il ne peut y avoir de compromis entre les profits et les personnes. La croissance économique est vitale pour construire une Europe compétitive, durable et solidaire, capable de tenir son rang dans le monde.

Elaborée à partir de dix années d'engagement des entreprises, de solutions et de dialogue avec l'Union européenne et les autres parties prenantes, cette feuille de route est une initiative ouverte destinée à toutes les entreprises d'Europe qui sont prêtes à :

- partager notre vision d'une entreprise européenne basée sur : la création de valeur à court et à long terme ; l'engagement avec les parties prenantes ; les nouvelles compétences et les innovations dans chaque branche d'activité ;
- s'engager vers des objectifs stratégiques et des processus mettant en avant la responsabilité de l'entreprise et la compétitivité ;
- appeler l'Union européenne et les parties prenantes à développer des actions et des partenariats permettant aux entreprises de gérer les changements d'une manière durable et compétitive.

Notre ambition est claire : dynamiser le mouvement européen de la responsabilité sociale (ou sociétale), RSE, des entreprises en regroupant un nombre important d'entreprises souhaitant innover et partager des solutions sur la base d'une vision et d'engagements communs. Toute coopération avec d'autres organisations est donc la bienvenue.

Les entreprises qui soutiennent activement cette initiative s'engagent à partager toutes les informations nécessaires pour permettre l'évaluation des progrès réalisés dans le cadre des objectifs et stratégies de cette feuille de route. Ces progrès seront rendus publics sous la forme d'une cartographie européenne de la RSE.

CSR Europe se propose de servir de lien pour organiser des réunions régulières entre les principaux dirigeants de l'U.E. et les PDG qui soutiennent cette feuille de route. Ces rencontres donneront aux entreprises l'occasion de participer au débat sur la compétitivité européenne et le développement durable. Elles apporteront également une visibilité sur la contribution de la responsabilité sociale des entreprises à la réussite de la Stratégie réactualisée de Lisbonne 2010.



## VERS UNE EUROPE DE L'ENTREPRISE, COMPETITIVE ET SOLIDAIRE

En mars 2000, les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à mettre en œuvre la stratégie de Lisbonne pour faire de l'U.E. « l'économie fondée sur la connaissance la plus dynamique et la plus compétitive au monde, soutenant la croissance économique et la création d'emplois tout en renforçant les politiques sociales et environnementales durables ». Depuis, sur la base d'approches volontaires, les entreprises en Europe ont fait des progrès remarquables sur la voie de ces objectifs.

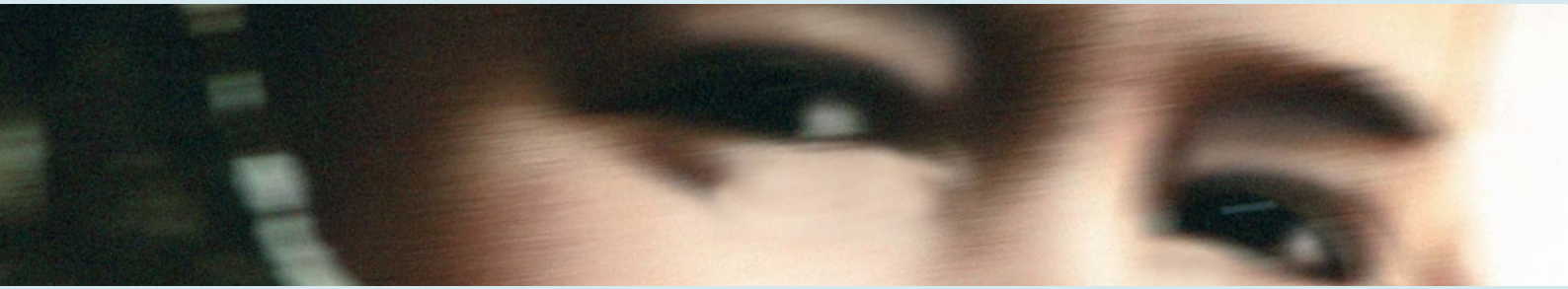
Cependant, l'ensemble des parties prenantes doit aujourd'hui faire preuve d'une évolution culturelle et d'un nouvel élan pour révéler tout le potentiel et le dynamisme des entreprises responsables. Ceci est d'autant plus nécessaire dans le contexte de l'élargissement permanent de l'Union.

Afin de se recentrer sur l'objectif global de développement durable souhaité par l'Europe, il est vital de faire de la croissance économique et de l'emploi le but immédiat, tout en atteignant les objectifs sociaux et environnementaux. Des réformes urgentes ainsi que des actions plus ciblées et mieux mises en œuvre sont nécessaires pour :

- placer l'innovation, la technologie et la connaissance au cœur de la croissance européenne ;
- faire de l'Europe un pôle d'attraction pour les investisseurs, les entrepreneurs et les travailleurs ;
- améliorer les compétences et la flexibilité de nos salariés pour développer les opportunités économiques et d'emploi ;
- transformer les défis environnementaux et sociaux globaux en opportunités économiques.

Afin d'anticiper ces défis pour y réagir efficacement, la présente feuille de route fixe trois ambitions claires :

- promouvoir notre vision d'une entreprise européenne orientée vers le développement durable et la compétitivité ;
- déterminer les engagements par lesquels nous pouvons améliorer la responsabilité de l'entreprise et renforcer des avantages compétitifs ;
- appeler l'Union européenne et les parties prenantes à développer les actions et les partenariats nécessaires.



## **I. NOTRE VISION POUR UNE CONTRIBUTION EUROPEENNE A UNE ENTREPRISE DURABLE ET COMPETITIVE**

A partir de l'expérience de la Déclaration européenne des entreprises contre l'exclusion sociale, adoptée en 1995 à l'initiative de Jacques Delors, alors président de la Commission, des entreprises européennes ont progressivement élaboré et mis en œuvre la contribution des entreprises au développement durable. C'est ce concept qui est aujourd'hui généralement désigné par le terme de responsabilité sociale, ou sociétale, des entreprises (RSE).

La compétitivité durable exige l'amélioration simultanée des résultats économiques, environnementaux et sociaux à court et à long terme. Cette exigence transforme l'étendue de la responsabilité et de la performance de l'entreprise. Il devient essentiel de s'engager avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Cette extension de la responsabilité des entreprises a un impact direct sur la stratégie, l'organisation et la gestion. Il est donc crucial de développer de nouvelles compétences, un processus qui exige et génère l'innovation dans tous les secteurs d'activité des entreprises. Cette innovation est d'une importance capitale pour la compétitivité.

## **II. NOS ENGAGEMENTS POUR UNE ENTREPRISE EUROPEENNE DURABLE ET COMPETITIVE**

Dix années d'engagement des entreprises dans les réseaux RSE européens et nationaux et le récent Forum Multilatéral Européen sur la RSE ont clairement démontré que l'engagement volontaire des entreprises européennes ont permis des progrès conséquents. Les entreprises européennes cherchent à réviser leurs objectifs et leurs stratégies afin de renforcer un avantage compétitif tout en s'alignant sur les objectifs de la stratégie de Lisbonne réactualisée.

Les engagements qui suivent répondent aux défis auxquels font face les entreprises, principalement en Europe. Ils reposent sur deux conditions essentielles :

- d'une part, la responsabilité des entreprises appelle à des initiatives volontaires au-delà des exigences légales et des obligations contractuelles, ainsi que l'application pratique des normes, conventions et principes internationaux et européens<sup>1</sup> dans le fonctionnement de nos entreprises en Europe ou à l'étranger. C'est une condition essentielle pour établir et préserver la confiance dans l'entreprise, augmentant ainsi la compétitivité au fil du temps.
- d'autre part, nous devons assurer la sensibilisation et l'engagement continu de nos salariés et dirigeants afin d'appliquer des standards solides d'éthique professionnelle et d'intégrité là où nous sommes actifs.

1 ex. la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Charte européenne des droits fondamentaux, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, les directives de l'OCDE

# Nos objectifs

## 1. Innovation et esprit d'entreprise

C'est un domaine où l'entreprise a beaucoup à offrir. L'innovation continue est un chemin incontournable pour nous, indispensable pour notre compétitivité. L'innovation dans les technologies, dans des produits qui répondent à des besoins nouveaux ou non satisfaits jusque là, dans un modèle économique plus dynamique – tous ces aspects sont essentiels. En Europe, la demande en produits et services durables augmente. Dans les pays en développement, l'innovation dans des produits spécifiquement adaptés et à des prix abordables fait partie de la réponse au problème de la lutte contre la pauvreté et de l'amélioration de la qualité de vie.

Une nouvelle demande est primordiale pour le développement économique, l'esprit d'entreprise et la croissance. Nous investirons dans la recherche et le développement, la veille économique et les compétences nécessaires afin de mieux répondre aux besoins locaux et de renforcer un avantage compétitif sur de nouveaux marchés. Ces nouveaux marchés ont besoin de nouveaux entrepreneurs qui offrent de nouvelles opportunités d'emploi.

Les PME et pratiques d'entreprises de l'économie sociale stimuleront également nos entreprises à accélérer le processus d'innovation et à améliorer les indices socio-économiques par un bénéfice mutuel.

## 2. Savoir-faire et acquisition de compétences

Face aux défis de nos sociétés vieillissantes, des avancées technologiques rapides et une concurrence internationale exacerbée, nos entreprises doivent impérativement s'adapter en permanence. Cela nécessite une capacité d'innovation rapide, des performances accrues et une flexibilité croissante. A cette fin, nos engagements se concentreront sur les aspects suivants :

- investir dans les compétences et l'apprentissage tout au long de la vie de nos salariés et dirigeants pour garantir une amélioration des performances de l'entreprise et de l'employabilité individuelle ;
- assurer un juste équilibre entre la flexibilité et la sécurité ainsi qu'entre le travail et la vie privée afin de motiver et retenir le personnel ;
- utiliser l'amélioration des compétences pour développer la compétitivité de l'entreprise sur de nouveaux segments de marché, en créant ainsi une activité économique qui stimule l'esprit d'entreprise et la création d'emplois.

Les entreprises expérimentées sont les mieux placées pour soutenir et transférer des compétences vers de nouveaux entrepreneurs en termes de stratégie d'entreprise, de gestion des ressources humaines et financières et de responsabilité de l'entreprise. Elles peuvent également contribuer à augmenter le savoir-faire et l'employabilité des futurs salariés dans le reste de la communauté.

Esprit d'entreprise accru, création d'emplois et employabilité contribueront à réorganiser les opérations de manière responsable. Quand la restructuration est inévitable, ces éléments nous aideront à prendre les mesures nécessaires pour permettre aux salariés d'accéder à des emplois ou des activités de qualité.

## 3. Egalité des chances et diversité

Les changements démographiques en cours imposent à l'économie européenne de faire appel à toute l'énergie et à toutes les compétences disponibles, quels que soient l'âge, le sexe, le handicap ou l'origine culturelle. Nous mettrons en œuvre des systèmes de recrutement et de formation qui favorisent l'égalité des chances au travail. Un personnel varié qui reflète la diversité de nos sociétés rapprochera nos entreprises des marchés. Cela encouragera un dialogue productif avec un large spectre de consommateurs, de fournisseurs et autres parties prenantes, ce qui aidera les entreprises à concevoir des produits et services innovants qui répondent mieux aux diverses attentes du marché.

## 4. Santé et sécurité

Outre des conditions de travail décentes, la santé et la sécurité de nos personnels nécessitent une évaluation et une amélioration permanentes. L'exigence envers les entreprises concerne désormais la sécurité et la santé tout au long des chaînes de fournisseurs ainsi que dans les communautés où elles opèrent. Nous investirons dans les équipements et les processus nécessaires pour garantir des conditions de travail sûres et saines dans le cadre de nos opérations. Nous coopérerons également avec nos fournisseurs pour les aider à garantir la sécurité et la santé dans leurs propres opérations.

## 5. Protection de l'environnement

L'air, l'eau et les autres ressources naturelles sont d'une importance fondamentale pour tout avenir, et donc essentielles pour celui des entreprises. La demande en processus et en produits respectueux de l'environnement tout au long de leur cycle de vie est croissante. L'éco conception possède le potentiel nécessaire pour apporter une réponse innovante et positive à ce problème. Les investissements dans la recherche et l'innovation sont cruciaux. Nous devons prendre le leadership :

- pour améliorer l'éco-efficacité, ce qui permettra de réduire / recycler / réutiliser les ressources matérielles et de minimiser les déchets et ainsi de diminuer les coûts au fil du temps ;
- pour réduire la consommation d'énergie, développer et mettre en œuvre les technologies permettant d'augmenter la proportion de sources d'énergies renouvelables et alternatives tout en réduisant les émissions et en préservant la biodiversité.



## Les stratégies pour atteindre ces objectifs

### 6. La responsabilité d'entreprise intégrée au sein de la stratégie et des fonctions de l'entreprise

La responsabilité de l'entreprise a un effet sur la prise de décision dans tous les aspects de l'entreprise : stratégie, recherche et développement, gestion, processus. Afin d'être mises en œuvre efficacement, nos politiques et notre stratégie de responsabilité d'entreprise doivent être alignées sur nos objectifs d'entreprise et nos valeurs, intégrant ainsi la responsabilité de l'entreprise dans toutes les fonctions, et améliorant sa réputation. La responsabilité d'entreprise doit également se traduire dans les objectifs de performance collectifs autant qu'individuels, afin d'être intégrée dans les systèmes d'évaluation collective et individuelle, de reconnaissance et de rémunération. Il est nécessaire que les gens soient formés pour intégrer la responsabilité de l'entreprise dans leur quotidien et atteindre les objectifs de performance intégrant la RSE à tous les niveaux et toutes les fonctions dans l'entreprise.

### 7. L'engagement avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes aide les entreprises à identifier les implications et les impacts de leurs opérations. Il les aide également à anticiper et à gérer les problèmes sociaux et environnementaux qui pourraient affecter leur compétitivité future. Il est important pour nous de construire progressivement un engagement proactif avec les parties prenantes internes et externes afin de mieux s'adapter aux tendances stratégiques émergentes. Les parties prenantes peuvent attirer l'attention sur de nouveaux défis ; elles peuvent aussi jouer un rôle important dans la manière de les aborder.

### 8. Leadership et gouvernance

La responsabilité de l'entreprise commence à son sommet. Il est donc impératif que les PDG et les conseils d'administration comprennent les avantages de la RSE et de l'implication des parties prenantes.

Leur engagement est nécessaire et se concrétisera dans les entreprises par :

- la conception de stratégies d'entreprise compatibles avec la RSE ;
- l'ajustement des mécanismes de gouvernance afin de mettre en œuvre ces stratégies efficacement.

### 9. Communication et transparence

L'intégrité, la communication et la transparence dans l'entreprise créent la confiance, ce qui augmente notre légitimité et, par conséquent, notre compétitivité. À cet effet, il convient de mettre en œuvre des processus de comptabilité et de rédaction de rapports tout en tenant compte de la sensibilité commerciale de certaines données. Nous mettrons en œuvre cet engagement, depuis le sommet de nos organisations, pour :

- identifier les éléments relatifs aux risques et aux opportunités associés aux empreintes environnementales et sociales de nos entreprises, via un processus incluant les parties prenantes internes et externes ;
- identifier les critères de performance appropriés et – si nécessaire – utiliser les outils et les cadres de transparence existants ;
- surveiller, à l'aide de systèmes de vérification et d'audit, la robustesse, la qualité et la comparabilité des données ;
- utiliser divers moyens de communication pour atteindre précisément toutes les parties prenantes concernées ;
- élaborer un processus d'apprentissage et d'évaluation continu en relation avec l'impact global de notre pratique de transparence et de communication.

### 10. Coopération et alliances entre entreprises

L'Europe a accumulé une véritable richesse en termes d'innovation et de solutions responsables pour relever les défis des entreprises. Du fait qu'elles partagent certaines de ces ressources stratégiques et pratiquent le transfert des capacités, les entreprises en Europe seront mieux placées pour maximiser l'impact de leur responsabilité sociétale.

De la même manière que doivent se généraliser l'implication des entreprises dans la cité et les partenariats public privé ou multilatéraux, l'innovation inter entreprise, la coopération et les alliances dans ou entre les secteurs représenteront une formidable valeur ajoutée.

Nous créerons et entretiendrons activement les réseaux nécessaires et adéquats pour faire converger nos efforts visant à améliorer la compétitivité européenne appuyée sur la RSE.



### III. L'APPEL DE NOS ENTREPRISES A L'UNION EUROPEENNE, AUX GOUVERNEMENTS ET AUX PARTIES PRENANTES

La contribution des entreprises au développement durable, dans une optique de responsabilité sociale, ne peut se faire sans l'implication et le soutien actif de toutes les parties concernées.

→ Nous appelons **l'Union européenne et les gouvernements** à :

#### **Faire passer la stratégie de Lisbonne des engagements aux réalisations**

A nos yeux, le modèle social européen révisé par la stratégie de Lisbonne et notre objectif d'une entreprise compétitive et durable se renforcent mutuellement.

Nous demandons à l'U.E. et aux gouvernements de mettre en œuvre les politiques qui permettront:

- de rendre l'Europe plus attractive pour l'investissement et le travail des entrepreneurs ;
- de s'assurer que les compétences de haut niveau et l'innovation soient au cœur de la croissance européenne ;
- d'apporter la flexibilité nécessaire pour créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité ;
- d'étendre leur leadership dans le développement durable, en particulier au moyen de politiques de commerce et de développement consistantes.

#### **Reconnaître cette feuille de route et inviter les entreprises intéressées à adopter et à appliquer ses objectifs et ses stratégies**

La contribution des entreprises au développement durable par des approches volontaires est une source remarquable d'opportunités. Il est essentiel que dans le cadre de leurs stratégies sur la compétitivité, l'Union européenne et les gouvernements accordent plus de reconnaissance à la RSE, et prennent les mesures nécessaires pour promouvoir cette feuille de route comme étant 'une' bonne pratique à suivre.

Des approches multilatérales, volontaires et reconnues internationalement sont des acquis majeurs en vue d'une amélioration continue. Ces cinq dernières années, la production de rapports sociaux et le développement durable a fait des progrès considérables au bénéfice des parties prenantes et de la société. A ce stade, tout cadre réglementaire mettrait en danger le processus d'innovation et d'apprentissage permettant d'atteindre la cohérence et la crédibilité nécessaires dans ce domaine.

Des rencontres régulières entre responsables d'entreprises et décideurs européens seront bienvenues pour renforcer les liens entre les objectifs macroéconomiques de l'Europe et les pratiques responsables des entreprises dans la perspective d'une Europe compétitive et durable.



→ En outre, nous demandons aux **parties prenantes de participer activement aux efforts des entreprises pour devenir plus durables et compétitives.**

Les **salariés et leurs représentants** sont des partenaires privilégiés au sein des entreprises. Ceci est un appel pour les inviter à coopérer et à participer activement à un dialogue élargi permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies d'entreprise responsables. Leur contribution à la responsabilité de l'entreprise est essentielle.

L'expérience des **organisations de consommateurs et des organisations non gouvernementales** peut apporter une valeur ajoutée particulière au développement de partenariats techniques à long terme et aider à résoudre les conflits d'intérêt grâce à des accords constructifs favorables au développement durable. Outre la fonction traditionnelle et utile de garde-fou de ces organismes, nous pensons que leur coopération et leur dialogue avec les entreprises sont essentiels pour assurer la responsabilité de l'entreprise. Nous appelons également ces organisations à fonctionner dans le même esprit de transparence qu'elles attendent des entreprises.

Les **investisseurs** sont de plus en plus conscients des implications de l'aspect durable sur la création de valeur au fil du temps. Nous appelons la communauté financière à reconnaître et à mieux étudier les impacts de la RSE sur la compétitivité des entreprises à court et à long terme.

Enfin, nous lançons également un appel **au monde académique, aux doyens et aux enseignants des écoles de commerce et des universités** pour qu'ils intègrent dans leurs principaux cursus académiques de gestion l'acquisition des connaissances et des compétences nécessaires à l'exercice de la RSE. Cette mesure sera reconnue à l'avenir comme une contribution majeure à la compétitivité et au développement durable de l'Europe.

*Make The Shift*

**Si vous souhaitez rejoindre  
un groupe d'entreprises  
de premier plan en Europe  
pour soutenir activement cette  
Feuille de Route européenne pour les entreprises  
vers une entreprise durable et compétitive,**

**Si vous souhaitez évaluer vos progrès,  
avec d'autres entreprises,  
par rapport aux objectifs et  
aux stratégies de cette feuille de route,**

**n'hésitez pas à contacter**

**CSR Europe  
Roadmap@csreurope.org**

**or**

**l'une des organisations nationales partenaires  
de CSR Europe [www.csreurope.org/partners](http://www.csreurope.org/partners)**



CSR Europe  
Rue Defacqz, 78-80  
Bruxelles 1060  
Belgique  
Tél + 32 2 541 16 10  
Fax + 32 2 502 84 58  
[info@csreurope.org](mailto:info@csreurope.org)  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)