



Gestion responsable dans les professions du management, du marketing et des ressources humaines

Gestion durable de l'entreprise

Les milieux économiques prennent toujours davantage conscience que seuls les acteurs économiques qui auront intégré et appliqué les principes régissant le développement durable tireront à long terme leur épingle du jeu.

Cette brochure renseigne sur les qualifications et les compétences opérationnelles requises pour une gestion durable dans les professions du management, du marketing et des ressources humaines.

Quid de la gestion responsable des entreprises?

La responsabilité sociale/sociétale des entreprises (RSE) (Corporate Social Responsibility, CSR), c.-à-d. la responsabilité que portent les entreprises sur le plan social et écologique, se base pour l'essentiel sur le concept clé de développement durable orienté vers l'avenir et appliqué à l'activité économique. À cette fin, des États et des organisations internationales ont défini des attentes claires en matière de gestion responsable des entreprises¹. Parmi les textes de référence, on compte le UN Global Compact² et la norme d'application volon-

¹ Cf. par ex. la stratégie de l'UE relative à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le Centre suisse de compétence pour les droits humains (CSDH) : <http://www.skmr.ch/frz/domaines/economie/publications/csr-etude.html>.

² U.N. Global Compact Network France, Les dix principes : <http://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes>.

taire ISO 26000, laquelle définit sept questions centrales en lien avec la responsabilité sociétale :

1. gouvernance de l'organisation,
2. droits de l'Homme,
3. relations et conditions de travail,
4. environnement,
5. loyauté des pratiques
(entrepreneuriales et sociales),
6. questions relatives aux consommateurs,
7. communauté et développement local.

Les recommandations contenues dans la norme ISO 26000 s'articulent, quant à elles, autour de sept principes: la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'Homme³.

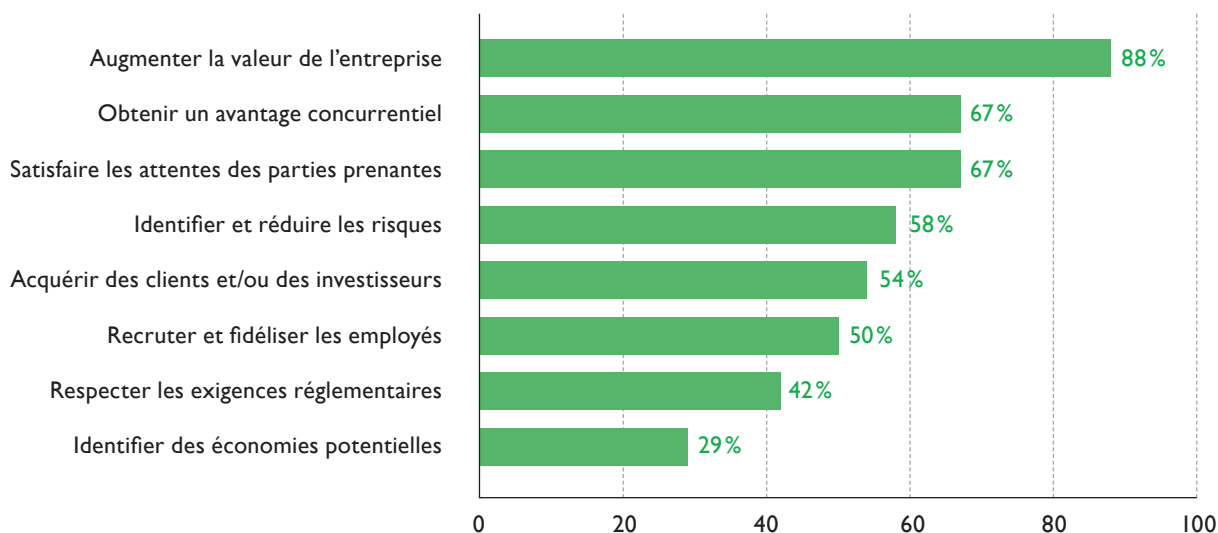
Les entreprises qui motivent leur décision d'agir sur le plan de la responsabilité sociale invoquent fréquemment des objectifs d'ordre économique⁴. Par ailleurs, le succès économique des entreprises ne peut être assuré à long terme que dans des sociétés stables et performantes.

L'application de normes sociales et écologiques élevées entraîne une amélioration des conditions de travail, laquelle conduit à son tour à une aug-

mentation de la productivité. Le développement de produits capables de résoudre des problèmes sociaux et écologiques constitue un atout sur le marché. Une stratégie crédible en matière de responsabilité sociale des entreprises est toujours davantage un facteur déterminant assurant l'attractivité de celles-ci sur le marché des capitaux. Cela s'explique par le fait que les investisseurs prêtent une oreille de plus en plus attentive au développement durable, qui constitue un critère décisionnel dont l'importance ne cesse de croître⁵.

La généralisation des stratégies de responsabilité sociale des entreprises est le reflet d'un changement de valeurs, comme l'atteste une enquête récente effectuée auprès de responsables des ressources humaines. Celle-ci montre que 70 % des responsables des ressources humaines estiment que l'impact du changement de valeurs sur leur entreprise sera fort à très fort à l'avenir. Un tiers d'entre eux estiment que la raréfaction des ressources énergétiques représente une tendance de fond qui aura des implications notoires sur la gestion du personnel⁶. Toujours selon cette enquête, le changement de valeurs représente un défi pour les dirigeants d'entreprise: la sensibilisation et la qualification des gestionnaires d'entreprise compte parmi les mesures prioritaires pour faire face à ce changement⁷.

Objectifs principaux d'une stratégie pour le développement durable



Source: EY, Targeting transparency, 2014

³ Organisation internationale de normalisation (ISO, Organization for Standardization): www.iso.org.

⁴ L'étude d'EY, Targeting transparency, 2014, p. 9, mentionne huit objectifs principaux poursuivis par les entreprises: to add value, to obtain competitive advantage, to be responsive to stakeholder request, to identify and mitigate risks, to attract customers and/or investors, to attract and retain staff, to comply with regulations, to identify cost savings. Traduction en français de ces objectifs: SwissHoldings/economiesuisse, Responsabilité sociale des entreprises: le point de vue des entreprises, 2015, graphique p. 11.

⁵ Ibid. p. 11.

⁶ Voir Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Megatrends und HR Trends, 2011, p. 6.

⁷ Ibid. p. 7 ss.

Tendances sur le marché de l'environnement et des cleantech

Tendances de fond sur les marchés de l'environnement et des cleantech

- Le secteur des cleantech occupe actuellement 5,5 % des personnes actives en Suisse. Il a connu une croissance de 25 % ces dernières années et génère 4,2 % du PIB⁸.
- Entre 2007 et 2013, le volume d'affaires dans le secteur des cleantech a crû chaque année de 10,6 % et a passé de 1383 à 2536 milliards d'euros. Les prévisions tablent en outre sur une augmentation supérieure à 100 % des produits et des services cleantech d'ici à 2025⁹.
- Il existe actuellement plusieurs indices de référence servant à mesurer la performance dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises. L'un des plus connus est le « Dow Jones Sustainability Index » (DJSI)¹⁰. Celui-ci a mieux évolué entre 2002 et 2009 que les indices d'actions traditionnels¹¹.

La gestion durable touche l'ensemble des branches et des secteurs de l'économie et se décline tout au long du processus de création de valeur :

Tendances concernant le développement durable dans les secteurs de l'économie (exemples choisis)

Secteur primaire :

- Le marché bio a augmenté d'env. 7,8 % en 2016 et équivalait à 2,505 milliards de francs. La part de bio sur le marché alimentaire a atteint 8,4 %¹².

Secteur industriel :

- branche de l'énergie solaire: la branche du photovoltaïque, bien établie en Suisse, réalise un chiffre d'affaires annuel de près de 800 millions de francs. Elle est présente tout au long de la chaîne de valeur, et notamment dans la construction de machines, la fourniture de composants solaires de haute gamme et l'intégration de modules photovoltaïques dans les bâtiments¹³. En 2015, le nombre d'installations photovoltaïques vendues a augmenté de 11,4 % par rapport à l'année précédente¹⁴.

Secteur des services :

- Le marché des investissements durables en Suisse a énormément progressé au cours de l'année 2015. Le volume des investissements responsables (ou des placements responsables au sens large) se monte à 2,74 billions de francs, ce qui correspond à une augmentation de 7 % par rapport à l'année précédente. Les investissements durables (au sens strict) ont atteint une valeur de 191,9 milliards de francs, qui correspond au volume des fonds, mandats et produits structurés durables. Ce segment a progressé de 169 % par rapport à l'année précédente¹⁵.
- Le nombre de catastrophes naturelles a quadruplé depuis 1970¹⁶. Rien qu'en 2016, on a dénombré 191 catastrophes naturelles qui ont occasionné des dégâts pour 166 milliards de dollars américains, dont 46 ont été remboursés par des assureurs¹⁷. La société d'assurance et de réassurance Swiss Re s'est investie dans la prise de mesures visant la protection de l'environnement ainsi que l'atténuation des effets du changement climatique et l'adaptation à celui-ci (climate change mitigation and adaptation)¹⁸.
- 10 % environ des bureaux d'ingénieurs et de planification travaillaient dans le domaine de l'environnement et ont adapté en conséquence leur politique du personnel¹⁹.

8 OFEN/OFEV/IPI, Switzerland Global Enterprise, Cleantech Alps, Swiss Cleantech Report, 2017, p.6.

9 Switzerland Global Enterprise, Export Promotion Cleantech Programm, 2016, p.6.

10 Cf. SwissHoldings / economiesuisse, 2015, p.6.

11 Cf. SwissHoldings / economiesuisse, 2015, p.11. Bio Suisse, Le bio en chiffres 2016, 2017: <http://www.bio-suisse.ch/fr/bioinzhahlen.php>.

12 Bio Suisse, Le bio en chiffres 2016, 2017: <http://www.bio-suisse.ch/fr/bioinzhahlen.php>.

13 Swissolar, Industrie solaire suisse, <http://www.swissolar.ch/fr/lenergie-solaire/faits-et-chiffres/industrie-solaire-suisse/>.

14 OFEN / Swissolar, Etudes de marché relatives à l'énergie solaire, Etudes de marché 2015, 2016, p.9: <http://www.swissolar.ch/fr/lenergie-solaire/faits-et-chiffres/etudes-de-marche/>.

15 Cf. Forum Nachhaltige Geldanlagen (FNG) / Swiss Sustainable Finance (SSF), Le marché de l'investissement durable en Suisse: extrait de l'enquête de marché 2016, p.7: http://www.forum-ng.org/images/stories/Presse/Marktbericht_2016/Le_marche_de_l_investissement_Durable_en_Suisse_2016.pdf.

16 Swiss Re Institute, sigma 2/2017, « Natural catastrophes and man-made disasters in 2016: a year of widespread damages », 2017, p.2.

17 Ibid. p.3 ss.

18 Swiss Re, 2016 Corporate Responsibility Report: Enabling sustainable progress, 2016, p.20 ss.

19 Ortra Environnement, Rapport 2017 sur le personnel qualifié, Taux d'occupation dans l'économie verte au sens large du terme.

Gestion de l'environnement et du développement durable

L'introduction de systèmes de gestion de l'environnement a pour but de réduire l'impact environnemental des entreprises et les risques qui y sont associés. Ces systèmes mesurent les effets des activi-

tés de l'entreprise sur l'environnement, traitent les problèmes de manière préventive et tirent le meilleur parti du potentiel d'amélioration y afférent.

Certification et gestion de l'environnement

De par le monde, 320 000 entreprises environ ont été certifiées ISO 14001 Système de management environnemental, dont 3239 rien qu'en Suisse.

Entre 2011 et 2015, le taux d'entreprises certifiées a augmenté en moyenne de 8,4 % par an, soit un taux légèrement supérieur à la moyenne mondiale²⁰.

L'importance de la gestion de l'environnement et du développement durable s'est accrue considérablement en raison de la crise financière, du changement climatique et des pressions grandissantes sur les ressources naturelles.

Suite à la ratification de l'accord de Paris, les entreprises seront sollicitées pour contribuer aux efforts nationaux de réduction des émissions, de manière volontaire ou contraignante. En Suisse, en particulier, les entreprises du secteur privé contribuent à plus de la moitié des émissions de gaz à effet de serre. Les sociétés qui n'ont pas activement pris de mesures pour réduire les émissions de dioxyde de carbone (CO₂) risquent de subir des coûts finan-

ciers de mise en conformité (appelés « coûts de transition ») et de voir leur accès à certains marchés compromis. Par ailleurs, les accidents ou les dérèglements climatiques constituent un risque physique pour les actifs et les infrastructures des entreprises et nécessitent une bonne anticipation de la part de celles-ci²¹.

À l'heure actuelle, 43 % environ des entreprises suisses cotées en bourse rendent publiques tout ou partie de leurs émissions de gaz à effet de serre²². La pression en vue d'une transparence accrue des entreprises va sans doute augmenter ces prochaines années.

Qualifications professionnelles en gestion durable de l'entreprise

Les tendances évoquées plus haut ont également un impact sur la formation professionnelle. Les compétences économiques, écologiques et sociales en gestion durable de l'entreprise sont toujours plus souvent intégrées dans la formation de base et la formation continue des professions du management et de l'administration.

La suite du présent document résume les compétences clés attendues du personnel qualifié en ma-

tière de développement durable de l'entreprise. Ce récapitulatif doit servir de cadre et d'aide pratique aux organisations du monde du travail, aux experts aux examens et à d'autres acteurs concernés par ces questions.

Lors du choix des professions, il est apparu nécessaire d'élargir le domaine de formation *management et administration* aux professions du marketing et des assurances sociales.

Professions de direction

Pour assurer le positionnement des entreprises sur un marché tourné vers l'avenir, il importe que les cadres dirigeants utilisent à bon escient les instruments de gestion durable et responsable à leur disposition.

Principales professions concernées: assistant de direction avec brevet fédéral/assistante de direction avec brevet fédéral, spécialiste en gestion de

PME avec brevet fédéral, spécialiste de la conduite d'équipe avec brevet fédéral, spécialiste en organisation d'entreprise avec brevet fédéral, économiste d'entreprise PME avec diplôme fédéral, expert en management de l'organisation avec diplôme fédéral/experte en management de l'organisation avec diplôme fédéral, dirigeant d'entreprise avec diplôme fédéral/dirigeante d'entreprise avec di-

20 Cf. International Organization for Standardization ISO, ISO Survey 2015: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> ; L'Étude ISO 2015 (résumé en français du rapport: <https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html>).

21 Cf. ETHOS, Changement climatique: Les attentes des investisseurs envers les entreprises, 2016, p. 5; https://www.ethosfund.ch/sites/default/files/2016-10/161011_Engagement%20Paper_CC_FR.pdf

22 Cf. ETHOS: Changement climatique, les cinq attentes de la fondation ETHOS envers les entreprises, communiqué de presse du 19 octobre 2016: <https://www.ethosfund.ch/fr/news/changement-climatique-les-5-attentes-de-la-fondation-ethos-envers-les-entreprises>).

plôme fédéral et économiste d'entreprise diplômé ES/ économiste d'entreprise diplômée ES.

Exemple de compétences requises dans le domaine de la gestion durable de l'entreprise et dans celui de la gestion durable des ressources

Les professionnels du domaine «management et administration» :

- utilisent des instruments dédiés à la responsabilité sociale des entreprises, rapports compris ;
- appréhendent des tendances et des défis économiques, écologiques et sociaux favorables à l'entreprise et en déduisent des chances à saisir,

des responsabilités à assumer et des objectifs à atteindre ;

- développent une stratégie durable appliquée à l'entreprise et infléchissent durablement ses activités ;
- définissent des mesures visant à promouvoir une culture d'entreprise durable et s'impliquent personnellement dans la formation des collaborateurs ;
- développent des lignes directrices environnementales ;
- introduisent dans l'entreprise un système de gestion de l'énergie et de l'environnement.

Champ professionnel «marketing et publicité»

La diffusion de stratégies de responsabilité sociale des entreprises à l'échelon des dirigeants d'entreprise fait du développement durable un argument de marketing sur le plan économique, écologique et social. Il importe en conséquence que les lignes directrices sur l'environnement et sur le développement durable dans l'entreprise soient intégrées dans le concept de communication et de marketing de l'entreprise et que l'engagement de l'entreprise dans le domaine de la gestion durable soit communiqué aux différents groupes cibles.

Principales professions concernées: responsable de la communication diplômé/responsable de la communication diplômée, planificateur en communication avec brevet fédéral/ planificatrice en communication avec brevet fédéral, spécialiste en marketing avec brevet fédéral, chef de marketing diplômé/cheffe de marketing diplômée, conseiller en relations publiques avec diplôme fédéral/ conseillère en relations publiques avec diplôme fédéral, spécialiste en relations publiques avec brevet fédéral, spécialiste de vente avec brevet fédéral,

chef de vente diplômé/chef de vente diplômée et marketing manager diplômé ES/marketing manager diplômée ES.

Exemple de compétences requises dans le domaine de la gestion responsable des entreprises et dans celui de la gestion durable des ressources :

Les professionnels du domaine «marketing et publicité» :

- procèdent à l'analyse des besoins en produits et en services aussi bien durables que conventionnels ;
- appliquent des normes nationales et internationales propres à la branche d'activité ;
- décrivent des stratégies de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises et en déduisent des mesures de marketing ;
- intègrent dans le concept de marketing et de communication les lignes directrices environnementales de l'entreprise et la stratégie de celle-ci concernant la responsabilité sociale ;
- élaborent une stratégie durable de marketing.

Professions des ressources humaines

Le développement durable appartient au cœur des activités de l'entreprise et est une clé pour le succès en termes de marketing du personnel. Une stratégie de développement durable crédible joue un rôle toujours plus important lors du recrutement et de la fidélisation des collaborateurs. En outre, l'existence d'une telle stratégie joue pour plus de la moitié des moins de 40 ans un rôle déterminant au moment d'opter pour tel ou tel employeur²³.

L'encouragement d'une culture d'entreprise, la promotion de la santé au sein de l'entreprise, de

même que différentes mesures telles les modèles de travail flexible, le télétravail (home office), l'action nationale Bike to work, le covoiturage (car pooling) et la participation de l'entreprise aux frais de transports publics sont autant de mesures susceptibles d'accroître l'attractivité de l'entreprise et la satisfaction des collaborateurs.

Le recrutement de personnes qualifiées et un développement du personnel en phase avec la stratégie de développement durable sont deux facteurs essentiels pour assurer un positionnement réussi de l'entreprise sur les marchés d'avenir.

²³ C'est la conclusion à laquelle est arrivé le bureau international de conseil en gestion Bain & Company dans six pays sur la base de l'étude The big green talent machine datant de 2013: <http://www.bain.de/press/press-archive/The-big-green-talent-machine.aspx>

Principales professions concernées: spécialiste en ressources humaines avec brevet fédéral (orientations conseil en personnel et gestion du personnel) et responsable diplômé en ressources humaines/responsable diplômée en ressources humaines.

Exemple de compétences dans les domaines de la gestion responsable des entreprises et dans celui de la gestion durable des ressources:

Les professionnels du domaine « ressources humaines »:

- décrivent les stratégies de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises et prennent les mesures requises dans leur domaine de compétence;
- analysent la situation sur le marché du travail et identifient des chances, des difficultés de même que des tendances sur le plan économique, social et environnemental;

- élaborent des stratégies de développement du personnel adaptées aux marchés d'avenir et positionnent l'entreprise sur des marchés orientés vers la préservation et l'utilisation respectueuse des ressources;
- détectent les besoins de développement déterminants au plan social, économique et écologique et conçoivent des mesures appropriées en faveur d'un développement du personnel régi par les principes de la gestion du développement durable, de l'énergie et de l'environnement appliqués à l'entreprise (par exemple programmes d'efficacité énergétique et climatique, formations internes et formations continues);
- mettent en œuvre une flotte de véhicules respectueux de l'environnement, l'auto-partage (business carsharing), l'initiative Bike to Work, le covoiturage (car pooling) et la politique d'entreprise en matière de vols courte distance, etc.

Professions des assurances sociales

Les assureurs se sont penchés sur les stratégies de développement durable du fait de la charge toujours plus grande occasionnée par les crises et les catastrophes au plan mondial. Le changement climatique ainsi que l'augmentation et l'intensification du nombre d'événements exceptionnels et de catastrophes naturelles occasionnent beaucoup de dégâts et de coûts dans les zones d'habitation. De par leur activité professionnelle, les assureurs et les réassureurs sont naturellement intéressés à réduire les risques induits par de tels événements.

La compagnie d'assurance et de réassurance Swiss Re notamment a donné la priorité à la gestion des risques liés aux catastrophes climatiques et naturelles de même qu'à la promotion des solutions énergétiques durables²⁴. Elle a entre autres pris des mesures dans les régions concernées en vue de renforcer la capacité de résistance en cas de catastrophes et de soutenir les efforts visant à la réduction des dégâts. Une gestion durable des risques et des analyses de développement durable sont des instruments non négligeables, car susceptibles de garantir le succès de l'entreprise à long terme.

Principales professions concernées: spécialiste de la prévoyance en faveur du personnel avec brevet fédéral, conseiller financier avec brevet fédéral/conseillère financière avec brevet fédéral, spécialiste en assurances sociales avec brevet fédéral, spécialiste en assurance avec brevet fédéral, gérant de caisse de pension diplômé/gérante de caisse de pension diplômée, expert diplômé en assurances de pension/experte diplômée en assurances de pension, expert diplômé en assurances sociales/

experte diplômée en assurances sociales et économiste d'assurance diplômé ES/économiste d'assurance diplômée ES.

Exemple de compétences dans les domaines de la gestion responsable des entreprises et de la gestion durable des assurances:

Les professionnels du domaine « assurances »:

- analysent l'évolution et les tendances sur les marchés financiers;
- examinent et évaluent les stratégies de développement durable dans le secteur des assurances sociales (en particulier LPP);
- intègrent les éléments constitutifs de la gouvernance sociale de l'environnement (Environment Social Governance, ESG) dans le développement de stratégies et dans les processus de décisions de placements;
- recourent à des méthodes de gestion durable des risques et procèdent à des analyses des risques en rapport avec des investissements en capitaux non durables (par ex. études sur les bulles de gaz carbonique);
- élaborent des portefeuilles de produits durables;
- tiennent compte du respect des dispositifs suivants: dispositions légales et normes internationales (par ex. UN Global Compact), conventions (droits de l'Homme, normes de travail, protection de l'environnement, lutte contre la corruption), sanctions (par ex. celles imposées spécifiquement à certains pays) et notation des investissements financiers (solutions dans les domaines de la recherche et des placements).

²⁴ Swiss Re, Corporate Responsibility Report: Enabling sustainable progress, 2016, p. 11 ss.

Instruments de travail, matériel d'enseignement et exemples tirés de la pratique

Capsules vidéo introductives	<p>Réseau Alliances: C'est quoi la RSE? : https://www.youtube.com/watch?v=dUNWz4pZToU</p> <p>Développement durable illustré, Créer de la valeur durable en entreprise : https://www.youtube.com/watch?v=DgWXxeCVEko</p> <p>Développement durable illustré, nombreuses capsules vidéos en français : http://sustainabilityillustrated.com/fr/videos-developpement-durable</p> <p>Développement durable illustré, brève présentation en anglais de cette initiative : http://sustainabilityillustrated.com/fr</p>
Exemples tirés de la pratique	<p>Boussole de la durabilité, exemples pratiques (disponible en français à l'été 2017) : http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/praxisbeispiele; voir aussi autre site en français : http://nbs.net/fr/connaissances/la-boussole-de-la-durabilite</p>
Normes/Instruments de travail	<p>ISO 26000 Responsabilité sociétale : https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html</p> <p>ISO 14001:2015 Systèmes de management environnemental : https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html</p> <p>Boussole de la durabilité, plateforme internet fournissant des conseils aux PME pour des achats durables (traduction du site en français prévue pour l'été 2017) : http://kmu.kompass-nachhaltigkeit.ch/fr</p> <p>Test d'auto-évaluation RSE: https://rse.cgem.ma/diagnostic-auto-evaluation.php</p>
Matériel d'enseignement	<p>Robert Costanza et al., Vivement 2050! programme pour une économie soutenable et désirable, 2013 : http://globaleducation.ch/globaleducation_fr/pages/MA/MA_displayDetails?L=fr&Q=detail&MaterialID=1003363</p>
Initiatives en faveur d'une économie durable	<p>ethos, Fondation suisse pour un développement durable : www.ethosfund.ch</p> <p>ASIR, Association suisse pour des investissements responsables : www.svkv-asir.ch</p> <p>SSF, Swiss Sustainable Finance : www.sustainablefinance.ch</p> <p>Öbu, Association pour une économie durable : www.oebu.ch</p> <p>swisscleantech : www.swisscleantech.ch/fr</p> <p>UNEP FI, Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement ; PSI Principles for Sustainable Insurance : http://www.unepfi.org/psi/the-principles ; PSI Principles pour une assurance responsable : http://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2014/02/PSI-document-French.pdf</p> <p>UN Global Compact Network Switzerland : http://www.globalcompact.ch (en anglais) ; UN Global Compact Network France : http://www.globalcompact-france.org (en français)</p>

*green*jobs.

Green Jobs Bernhard GmbH
Bollwerk 35
3011 Berne
T +41 31 311 16 02
info@greenjobs.ch
www.greenjobs.ch

Sur mandat de l'Office fédéral
de l'environnement (OFEV)

Avril 2017