



Compte-rendu Atelier BSR Perspectives et Solutions RSE

Etat de la RSE au Brésil et retour d'expérience
post Rio+20
Paris | 12 septembre 2012

A propos de BSR

Leader mondial de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE) depuis 1992, BSR travaille avec son réseau international de plus de 300 entreprises membres afin d'appuyer la définition de stratégies et de solutions pour les entreprises au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche, et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

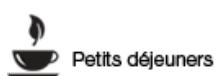
Avec sept bureaux en Europe (Paris), en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie, BSR concentre son expertise sur les enjeux suivants: développement économique, environnement, gouvernance et redevabilité, et droits humains. Pour plus d'informations:
www.bsr.org/fr

Sommaire du compte-rendu

Sommaire	1
Détails de l'événement	2
Compte-rendu des échanges	3
I. État de la RSE au Brésil et retour d'expérience post Rio+2	3
II. Brésil, Inde et Chine: convergences et divergences sur la RSE.....	4
Le point de vue de BSR	6
Lectures recommandées	8
A vos agendas	8

Détails de l'événement

LES ATELIERS PERSPECTIVES & SOLUTIONS RSE DE BSR



Ateliers Perspectives et Solutions RSE

Les Ateliers Perspectives et Solutions de BSR offrent aux praticiens de la RSE les clés et les outils pour faire face aux défis de la RSE et du développement durable. Chaque atelier est l'occasion de se rencontrer dans un environnement privilégié et propice à l'échange.

Ces rencontres sont gratuites et exclusivement réservées aux responsables de projets RSE dans les entreprises.

ÉTAT DE LA RSE AU BRÉSIL ET RETOUR D'EXPÉRIENCE POST RIO+20

Date: 12 septembre, 2012

Heure: 8h – 10h

Lieu: 85 boulevard Haussmann, 75008 Paris

Sujet: Etat de la RSE au Brésil et retour d'expérience post Rio+20

INTERVENANTS

- » **Cyrille Bellier, Rever Consulting**, partenaire stratégique du bureau BSR Amérique du Sud, Sao Paulo
- » **Guy Morgan, Directeur, BSR**

PARTICIPANTS

BSR a eu le plaisir d'accueillir les représentants des entreprises suivantes :

AEF
ARCELOR
AREVA
ETAM

LVMH
MACIF
WALT DISNEY

Compte-rendu des échanges

I. ÉTAT DE LA RSE AU BRÉSIL ET RETOUR D'EXPÉRIENCE POST RIO+20

Le Brésil s'affirme comme une nouvelle puissance économique mondiale. Des multinationales brésiliennes peu connues en France s'approprient à leur manière les démarches RSE – Petrobras, Embraer, Vale, EBX, etc. Pour les entreprises françaises, le Brésil est désormais soit une place incontournable d'approvisionnement ou bien un marché stratégique sur lequel il convient de se positionner.

» *Un rapide panorama du Brésil*

Doté d'un fort marché intérieur, le Brésil ne dépend pas beaucoup de ses exportations et bénéficie d'importants investissements en infrastructures, notamment pour la Coupe du Monde de la FIFA qui aura lieu en 2014 et pour les Jeux Olympiques en 2016. Ces trois dernières années ont vu la découverte de réserves conséquentes de pétrole qui ont nécessité de nombreux investissements en technologies extractives à la fois locaux et internationaux, des Etats-Unis et de la Norvège par exemple.

» *Les conséquences sociales et environnementales d'une croissance rapide*

La gestion des ressources naturelles est une problématique prioritaire au Brésil. La déforestation de la forêt amazonienne est un enjeu déjà bien connu, mais il y existe également des préoccupations concernant la gestion de l'eau ainsi que la gestion des réserves de pétrole en eaux profondes récemment découvertes. L'empreinte écologique du secteur agricole en pleine croissance pose également des questions : de nombreuses initiatives d'agriculture responsable, telles que le programme SojaPlus pour la culture du soja, principale culture agricole du pays, ont donc été initiées.

Sur le plan social, le Brésil est un pays d'extrêmes : l'extrême richesse d'un petit nombre de bénéficiaires de la croissance économique n'empêche pas qu'une grande partie de la population vive toujours dans un état d'extrême pauvreté. L'éducation est particulièrement problématique : environ 10% de la population brésilienne reste analphabète. Une « pénurie de talent » notamment de diplômés de l'enseignement supérieur entraîne de sérieuses difficultés pour les entreprises à assurer le recrutement en nombre suffisant d'une main d'œuvre compétente.

Par ailleurs, des évaluations internationales (Transparency International par exemple) confirment que la corruption est fréquente au Brésil, surtout en période d'afflux d'investissements en infrastructures; qui décident de l'attribution de grands contrats publics. Il est à noter que l'état de la gestion des entreprises en matière de relations clients est particulièrement mauvaise ; à tel point que le gouvernement s'est vu obligé d'imposer aux entreprises certaines responsabilités de service vis-à-vis de leurs consommateurs.

Dans ce contexte s'est construite une société civile particulièrement forte au Brésil, comprenant à la fois des associations locales et des filiales d'ONG internationales très bien implantées (Greenpeace, Amigos da Terra, etc.)

» *Perceptions de Rio+20*

La question du succès ou de l'échec de la Conférence Rio+20 dépend largement de quel côté se trouve la réponse :

- Pour le gouvernement brésilien, l'événement est un grand succès où de progrès importants ont été réalisés.
- La société civile, en revanche, se montre déçue. La déclaration finale du People's Summit regrette que « la majorité des gouvernements ont

démontré leur irresponsabilité envers le futur de l'humanité et de la planète et ont promu les intérêts des entreprises lors de la conférence officielle."

Pour le secteur privé, Rio+20 reste un succès. Des débats productifs ont débouchés sur la signature de plusieurs compromis. En effet, la forte participation des entreprises à la Conférence était en soi une amélioration considérable par rapport à il y a 20 ans quand le secteur privé n'avait aucune voix dans le processus onusien portant sur les questions de développement durable. L'événement en lui-même a été une excellente opportunité de « team-building » au sein de nombreuses entreprises, rapprochant les vues des professionnels responsables de la RSE des Directions Générales ayant participé au Sommet.

» *Implications de Rio+20 pour les entreprises*

L'implication immédiate de la Conférence sera évidemment celle de la mise en œuvre des différents engagements signés. La présence plus prononcée des entreprises dans le domaine du développement durable permettra également de nouvelles opportunités de partenariats avec la société civile et le gouvernement qui n'existaient pas auparavant.

II. BRÉSIL, INDE ET CHINE: CONVERGENCES ET DIVERGENCES SUR LA RSE

Veillez également consulter le rapport BSR « [Nouvelles frontières de l'entreprise durable](#) »

Au cours des 20 dernières années, la notion d'entreprise durable a été principalement définie par les populations et les institutions occidentales. Pourtant, dans le contexte actuel de migration des équilibres économiques mondiaux, les pays tels que le Brésil, la Chine et l'Inde redessinent les contours du développement durable.

Ces marchés émergents sont confrontés aux questions économiques, environnementales et sociales les plus fondamentales de notre temps, ce qui en fait de véritables laboratoires de durabilité, recherchant des solutions qui façonneront notre monde à long terme.

» *La RSE en Chine*

En Chine, le gouvernement est de plus en plus préoccupé par une croissance équilibrée et durable. Il se concentre sur la recherche de solutions aux problèmes environnementaux, liés notamment à une grande pollution de l'eau et de l'air dans le pays. La société civile est en plein développement mais elle n'a pas encore atteint un niveau de maturité. Il existe, par exemple, des réglementations très complexes pour fonder une ONG en Chine.

Malgré cela, les consommateurs sont de plus en plus conscients des problèmes de qualité des produits et de l'impact néfaste qu'ils peuvent avoir sur la santé et l'environnement.

Pour faire avancer la RSE en Chine, les entreprises ont développé des processus et systèmes internes qui leur permettent de se mettre en conformité avec les priorités du gouvernement chinois.

Les entreprises chinoises sont également devenues les porte-parole de la ligne politique officielle du gouvernement à l'étranger. En Afrique, elles imposent par exemple des politiques et processus qui ne correspondent pas aux standards de référence en France.

» *La RSE en Inde*

En Inde, la RSE se partage entre pratiques volontaires et obligations gouvernementales. La société civile représente une masse critique de plus d'un million d'ONG, mais ce monde reste fragmenté. La société a pour priorité le développement d'innovations commerciales pour ceux qui se situent au plus bas niveau socio-économique (à la base de la pyramide).

En Inde, les enjeux du développement durable sont plutôt locaux et focalisés sur des problèmes sociaux (ex. : pauvreté et anti-corruption, justice sociale, développement de la communauté, droits de l'Homme, etc.).

La stratégie des entreprises, caractérisée par une forte culture paternaliste, est de relever les défis locaux afin de garantir leur acceptabilité et leur légitimité à opérer (« license to operate »).

» *La RSE au Brésil*

Au Brésil, le discours sur la RSE est bien équilibré mais il n'est pas encore très développé. Les entreprises brésiliennes ont quelque expérience avec le reporting et l'engagement des parties prenantes, mais la RSE est en réalité peu appliquée au niveau des entreprises malgré une forte réglementation gouvernementale. Le gouvernement brésilien a proposé une loi qui imposerait aux entreprises de verser 2% de leur chiffre d'affaires à des projets sociaux.

La société civile est également en pleine évolution et exige de plus en plus de transparence sur la démarche RSE des entreprises. De plus, il existe une compréhension croissante des enjeux du développement durable au sein du public brésilien. Les préoccupations de la société sont surtout liées à l'éducation et à la pénurie de talent, ainsi qu'à la préservation de la forêt tropicale.

Deux exemples de bonnes pratiques :

- En 2004, AES s'est fixé pour objectif stratégique de régulariser les raccordements illégaux à l'énergie, dans les zones urbaines à faibles revenus. Cette stratégie a permis d'établir une relation positive avec une population défavorisée, mais sur le point d'entrer dans la nouvelle classe moyenne.
- PepsiCo SACCAF a élargi son programme ReCon afin de mieux gérer et suivre la consommation d'eau et d'énergie de ses fournisseurs. Le programme a permis à PepsiCo SACCAF d'engager et de former ses fournisseurs pour qu'ils puissent répondre aux nouvelles exigences de l'entreprise en matière de développement durable .

» *Comparaison entre le Brésil, la Chine et l'Inde*

Une comparaison de la RSE entre ces trois pays émergents est complexe du fait même de la diversité de chaque pays.

Les entreprises seront plus préoccupées par des processus environnementaux en Chine du fait de la grande pollution de l'air et de l'eau ; par des enjeux sociaux en Inde du fait d'une forte pauvreté ; et par des enjeux sociaux et environnementaux au Brésil (problèmes environnementaux dans la forêt amazonienne, d'éducation et de pauvreté dans les favelas).

Les organes qui guident le discours et l'action de la RSE en Chine sont principalement liés au gouvernement mais également issus des entreprises. Celles-ci jouent d'ailleurs un rôle de plus en plus important.

En Inde, la société civile est en charge du développement de la RSE (récent mouvement contre la corruption) mais malheureusement pour le moment, celle-ci est assez mal organisée.

Au Brésil, le gouvernement local, la société civile ainsi que les entreprises guident le discours et l'action de la RSE.

Petit à petit, ces trois pays émergents prennent conscience des standards internationaux (ISO, GRI, UN Global Compact) et promeuvent de plus en plus le développement des stratégies RSE au sein des entreprises. Les constats environnementaux et sociaux plus que la volonté propre des dirigeants d'entreprises amènent à la réflexion autour de l'impact positif de la RSE dans ces pays. Ces marchés émergents sont des laboratoires du XXIème siècle où l'avenir de la RSE est façonné. La RSE devient un avantage concurrentiel réel pour les entreprises opérant en Chine, en Inde et au Brésil.

Le point de vue de BSR

Par [Farid Baddache](#), Directeur Europe, Moyen Orient et Afrique, BSR



Depuis sa création il y a 20 ans, le réseau de BSR a été renforcé avec l'ouverture de trois bureaux en Asie (à Pékin, Guangzhou et Hong Kong) et, plus récemment, d'un bureau à Sao Paulo. Nous comptons également parmi nos membres de nombreux groupes internationaux pour lesquels la question des marchés émergents se pose avec une urgence croissante. Notre présence, à la fois internationale et ciblée sur ces régions économiques prioritaires, permet à BSR de développer une compréhension et une connaissance des enjeux particuliers liés aux marchés émergents.

Lors de l'atelier du 12 septembre, plusieurs enseignements sur le Brésil et d'autres pays émergents ont été mis en avant.

» *La responsabilité des entreprises à utiliser les pays émergents comme terre d'innovation pour façonner de nouveaux modes de production et de consommation durables.* Ce constat, assez évident en soi, souligne le fait que, pour les entreprises, une capacité de penser au niveau local et de s'adapter à ces localités devient de plus en plus stratégique. En effet, les entreprises seront en mesure de gagner en avantage compétitif en comprenant mieux le marché local de chaque pays et, ainsi, en ciblant mieux leur offre aux besoins locaux par rapport à leurs concurrents. Incorporer les compétences locales (RH, Marketing, Communications, Logistique) contribuera à cette capacité de comprendre et d'anticiper ces besoins locaux.

Si le défi pour les entreprises d'appréhender les particularités du marché local est suffisamment complexe dans les domaines bien établis, tels que le marketing ou les ressources humaines, il est encore plus complexe dans le domaine de la RSE. Rio+20 a encore rappelé combien la situation environnementale et sociale de nos sociétés actuelles se trouve à un point critique. Si l'avenir repose sur les pays émergents qui, en pleine croissance, ne devraient pas répliquer les modèles économiques non-viables avancés par les pays développés, alors il est de la responsabilité des entreprises de participer activement à façonner des nouveaux modes de croissance et utiliser ces marchés émergents comme espaces de test et d'innovation.

» *Sortir des logiques centralisées « siège-filiale » pour mieux cerner et adapter les approches RSE aux différentes dynamiques locales.* Selon le pays, la notion de RSE peut se définir différemment. Au Brésil, la notion de RSE s'appuie sur une forte société civile alors qu'en Chine, la RSE est réglementée par l'autorité gouvernementale. Plus particulièrement, le gouvernement chinois a pu établir une planification précise afin de diriger les forces de l'économie vers une performance améliorée, y compris une meilleure performance environnementale.

En Inde, les attentes de responsabilité sociale vis-à-vis des entreprises sont particulièrement élevées, notamment après la catastrophe de Bhopal. Depuis cet événement, la société indienne est devenue méfiante des multinationales qui comptent implanter leurs opérations en Inde sans appliquer les mêmes standards de sécurité que dans les pays développés. Les exigences de responsabilité sociale sont donc même plus poussées pour les entreprises étrangères s'implantant en Inde que pour les entreprises locales.

Comprendre ces différences nuancées entre les notions de RSE dans différents pays émergents est fondamental pour ensuite cibler les bonnes opportunités commerciales liées au développement durable sur chaque marché.

Une multinationale aujourd'hui ne peut pas se contenter d'avoir une politique de RSE unique provenant du siège et s'appliquant sur tout le territoire de ses opérations. La politique du siège peut fournir un cadre, certes, mais au sein de ce cadre il faut laisser une grande flexibilité afin de s'adapter aux particularités de chaque marché local. On parle, donc, de la « multi-polarisation », la définition d'une approche RSE autour de plusieurs pôles locaux.

» *Les bonnes pratiques de RSE dans les pays émergents.* La pratique de « local reporting » se rapproche de la démarche de multi-polarisation : en rédigeant les rapports locaux, on s'oblige à considérer les problématiques de RSE locales.

Une deuxième bonne pratique reste la promotion de la diversité au sein des entreprises. Actuellement, la diversité reste vécue avant tout par les entreprises comme une contrainte ; des quotas à remplir. En réalité, et surtout dans le cas des marchés émergents, la diversité représente une opportunité pour les entreprises d'intégrer une perspective locale dans leurs stratégie et opérations. Comprendre ces économies émergentes, s'intégrer dans ces économies et garantir l'acceptabilité sociale de nouvelles solutions durables exige une promotion active de la diversité, ainsi qu'une capacité des cercles des décideurs et des opérationnels des entreprises qui ont leur siège en France de mettre en place des mécanismes qui promeuvent, à marche forcée, l'indispensable diversité des collaborateurs à même de porter les mutations managériales nécessaires.

Néanmoins, ces deux solutions posent également certains problèmes, et soulèvent tout particulièrement deux défis très concrets :

- Le recrutement des talents représente une réelle barrière à la diversité dans les marchés émergents. Au Brésil, le système d'enseignement supérieur n'assure ni la quantité, ni la qualité de candidats locaux pour répondre aux besoins des entreprises locales et internationales dans le pays. En Chine, en revanche, les candidats qualifiés sont nombreux, mais demandent des salaires beaucoup plus élevés que leurs homologues européens.
- La multi-polarisation, pour sa part, est rendue compliquée par l'hétérogénéité de la notion de RSE à travers de différents marchés. L'innovation technologique offre un exemple intéressant de cette hétérogénéité. Dans les pays émergents, l'innovation technologique est généralement accueillie à bras ouverts, et est vue comme la solution

infaillible à un développement retardé. En revanche, dans les pays développés, saturés de technologies, on commence à douter des bénéfices de ces avancements et à se préoccuper des enjeux tels que les conséquences pour la santé des OGM ou les impacts environnementaux de l'obsolescence technologique. Les droits de l'Homme restent aussi un sujet sensible, porté par une diversité d'appréciations qu'il convient d'appréhender pour en réussir la promotion active.

A l'évidence, les stratégies et tactiques RSE ayant porté leurs fruits dans les pays développés ne réussiront pas forcément de même dans les pays émergents. De plus, ces mêmes tactiques ne s'appliqueront pas forcément de la même façon d'un marché émergent à un autre. Pour les entreprises d'aujourd'hui, comprendre et maîtriser les nuances de ces marchés émergents qui sont les nouveaux conducteurs de l'économie internationale en devenir, semblent de plus en plus important, sinon impératif. En effet, leur compétitivité voire leur survie dans les années qui viennent en dépend.

Lectures recommandées

	<p>Les cinq questions centrales de la loi française Grenelle II, Article 225</p> <p>» Télécharger le rapport</p>
	<p>Inde, Chine et Brésil: les nouvelles frontières de l'entreprise durable</p> <p>» Télécharger le rapport</p>
	<p>Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise ?</p> <p>» Télécharger le rapport</p>

A vos agendas !

	<p>23 AU 26 OCTOBRE 2012 NEW YORK 20ème Conférence annuelle BSR</p> <p>» En savoir plus</p>
<p>Grands Débats de BSR L'entreprise face aux paradoxes du développement durable</p>	<p>22 NOVEMBRE 2012 PARIS Grand Débat BSR avec Jean-Luc Beylat, Président, Alcatel-Lucent Bell Labs</p> <p>» En savoir plus</p>