

Thèse professionnelle

Comment aider une entreprise à s'approprier une démarche RSE ?



Steve CHARAMON

Promotion MS QSE Octobre 2012-2013

CESI de Nanterre

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Nicolas LE CLAIR, mon tuteur entreprise, Responsable Adjoint du service HQSE de SEQUARIS, pour ses conseils et son soutien, ainsi que pour la liberté qu'il m'a accordé dans le choix du sujet de thèse professionnelle.

Je remercie les professionnels de la RSE et du développement durable avec qui j'ai pu échanger : Olivier VALOGNES, Directeur Développement durable et Prévention des risques de DEGREMONT, pour avoir pris le temps d'analyser et de critiquer ma proposition de solution ; Yves CAPPELAIRE, Consultant en Stratégie de communication de la RSE, pour m'avoir apporté des pistes de réflexion, notamment sur l'analyse de la matérialité ; Yves-Vincent GALVEZ, Responsable de projets Qualité et Performance du groupe La Poste pour ses conseils sur l'appropriation d'une démarche RSE.

Je remercie chaleureusement les 53 personnes ayant eu l'amabilité de répondre à mon questionnaire sur l'appropriation de la RSE.

Je remercie le personnel et les intervenants du CESI de Nanterre, et particulièrement Ludovic RENAUD, pour l'encadrement et l'accompagnement de ce travail de thèse.

Enfin, je remercie les miens pour leur soutien et leur patience.

SOMMAIRE

Table des figures et illustrations.....	7
Glossaire	8
Introduction	11
Première partie : Contexte et enjeux d'une démarche RSE.....	12
I. Le concept de RSE.....	12
I.1 Quelques définitions	12
I.1.1 Développement durable.....	12
I.1.2 Parties prenantes.....	13
I.1.3 Ethique.....	14
I.1.4 Gouvernance	15
I.2 Un peu d'histoire	16
I.2.1 Le développement durable.....	16
I.2.2 La naissance de la RSE	18
II- Incitations réglementaires	19
II.1 La Loi NRE	20
II.2 Lois à caractère social.....	21
II.3 Les Lois Grenelle I et II.....	21
II.3.1 Loi Grenelle I.....	21
II.3.2 Loi Grenelle II.....	22
II.4 Perspectives	24
II.4.1 Plans RSE européen et français	24
II.4.2 Projet de Directive européenne RSE.....	28
III- Enjeux d'une démarche RSE.....	29
III.1 Pourquoi s'engager ?	29
III.1.1 Enjeux stratégiques	30
III.1.2 Enjeux opérationnels	30
III.2 Portée de la RSE en France.....	31
III.2.1 Statistiques sur l'engagement RSE.....	31
III.2.2 La RSE : un enjeu économique grandissant	32
IV- Enoncé de la problématique et objectif de l'étude.....	34
Deuxième partie : Etat de l'art	36
I- Méthodes existantes pour structurer une démarche RSE	36
I.1 Lignes directrices de la RSE	36
I.1.1 Le Pacte Mondial	36
I.1.2 La norme ISO 26000.....	37
I.1.3 Le projet SIGMA.....	43
I.2 Méthodes de mise en application de la RSE.....	44
I.2.1 Initier une démarche RSE: le diagnostic	44
I.2.1.1 A partir du guide SD 21000	44
I.2.1.2 Référentiel de l'EFQM.....	47
I.2.1.3 AFAQ 26000	49
I.2.1.4 A partir du SME-key	50

I.2.1.5 Autodiagnostic en ligne	51
I.2.2 Mettre en place une démarche RSE	52
I.2.2.1 Identifier et analyser les parties prenantes	52
I.2.2.2 Faire adhérer les parties prenantes	54
I.2.2.3 Définir son niveau d'engagement RSE	55
I.2.3 Concrétiser une démarche RSE	56
I.2.3.1 Construire une charte éthique.....	57
I.2.3.2 Se conformer à une norme	57
I.2.3.3 Adhérer à un label.....	62
I.2.4 Valoriser son engagement RSE	64
I.2.4.1 Le rapport sociétal	64
I.2.4.2 Les agences de notation extra-financière	66
I.2.4.3 Les actions de communication interne et externe.....	67
I.3 Synthèse sur les méthodes pour structurer une démarche RSE	67
II- Comment les entreprises s'approprient ces méthodes ?.....	69
II.1 Les moyens existants.....	69
II.1.1 A l'aide de formations.....	69
II.1.2 En faisant appel à des sociétés de conseil	70
II.1.3 Par la participation à des réseaux.....	70
II.1.4 En suivant un guide pratique	71
II.2 Benchmarking.....	72
II.2.1 Etude qualitative.....	73
II.2.2 Etude quantitative	76
II.2.2.1 Construction du questionnaire	76
II.2.2.2 Résultats.....	78
III- Synthèse sur l'appropriation d'une démarche RSE	79
Troisième partie : Mise en place d'une solution	81
I- Objectifs et périmètre	81
II- Description détaillée de la solution : 1.2.3. RSE	81
II.1 Principe.....	81
II.2 Construction	82
II.3 Mode d'emploi	83
III- Synthèse	85
Quatrième partie : Applicabilité et limites de la solution.....	87
I- Démonstration de l'applicabilité	87
I.1 Aspect ergonomique	87
I.2 Aspect technique.....	88
I.3 Aspects économique et humain	88
II- Critique du modèle et pistes d'amélioration	89
II.1 Critique du modèle	89
II.2 Perspectives	90
III- Synthèse	91
Conclusion.....	92
Bibliographie	93
Annexes	97
Annexe 1 : Critères et sous-critères du modèle de l'EFQM	98
Annexe 2 : Trames de grille RADAR	100
Annexe 3 : Critères et sous-critères de l'AFAQ 26000	102

Annexe 4 : Exemple de charte d'éthique	106
Annexe 5 : Questionnaire.....	107
Annexe 6 : Résultats du questionnaire	110
Annexe 7 : 1.2.3. RSE	120

Table des figures et illustrations

Figure 1 : Les principes du développement durable.....	13
Figure 2 : Les parties prenantes d'une entreprise	14
Figure 3 : La Triple Bottom Line.....	16
Figure 4 : Frise chronologique du développement durable	17
Figure 5 : Les enjeux d'une démarche RSE.....	31
Figure 6 : Les 7 questions centrales.....	39
Figure 7 : Question 1 - Gouvernance.....	40
Figure 8 : Question 2 - Droits de l'Homme.....	40
Figure 9 : Question 3 - Relations et conditions de travail.....	41
Figure 10 : Question 4 - Environnement	41
Figure 11 : Question 5 - Loyauté des pratiques	42
Figure 12 : Question 6 - Protection du consommateur	42
Figure 13 : Question 7 - Communautés et développement local.....	43
Figure 14 : Matrice Performance/Importance.....	46
Figure 15 : Matrice Niveau de relations / Importance	47
Figure 16 : Les concepts fondamentaux de l'EFQM	47
Figure 17 : Le modèle EFQM.....	48
Figure 18 : La boucle PDCA	48
Figure 19 : Les critères de l'AFAQ 26000	50
Figure 20 : Exemple de cartographie des parties prenantes	53
Figure 21 : Carte de Mitchell.....	54
Figure 22 : Matrice de priorisation.....	55
Figure 23 : Matrice de la vertu.....	56
Figure 24 : Domaines d'action du SA 8000.....	59
Figure 25 : Le cycle de vie d'un produit.....	60
Figure 26 : Les bénéfices de l'ISO 9001.....	61
Figure 27 : Les 7 questions centrales de l'ISO 26000 et les 7 engagements LUCIE	63
Figure 28 : Construction du questionnaire.....	77
Figure 29 : Construction schématique du guide 1.2.3. RSE	83
Figure 30 : Les étapes des 3 niveaux de 1.2.3. RSE	84
Figure 31 : La conduite du changement	90
 Tableau 1 : Défis et indicateurs de la SNDD 2010-2013.....	 26
Tableau 2 : Principales actions de RSE menées par les entreprises impliquées dans une démarche....	32
Tableau 3 : Enjeux du SD 21000.....	45
Tableau 4 : Echelle de cotation performance.....	46
Tableau 5 : Echelle de cotation importance.....	46
Tableau 6 : Matrice de synthèse sur les méthodes de structuration d'une démarche RSE	68

Glossaire

ACFCI : Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie

AFNOR : Association Française de Normalisation

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CE : Comité d'Entreprise

CESE : Conseil Economique, Social et Environnemental

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CGPME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CJD : Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise

EFQM : European Foundation for Quality Management

EMAS : Eco-Management and Audit Scheme

ESH : Entreprise Sociale pour l'Habitat

GES : Gaz à Effet de Serre

GRI : Global Reporting Initiative

HQE : Haute Qualité Environnementale

ISR : Investissement Socialement Responsable

MEDEF : Mouvement des entreprises françaises

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OIT : Organisation Internationale du Travail

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ORSE : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

PDCA : Plan, Do, Check, Act

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RADAR : Résultats, Approches, Déploiement, Appréciation (ou évaluation), Raffinage (ou amélioration)

R&D : Recherche et Développement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SME : Système de Management Environnemental

SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable

TPE : Très Petites Entreprises

UE : Union Européenne

" Il n'y a pas de passagers sur le vaisseau Terre. Nous sommes tous des membres de l'équipage."
Marshall Macluhan, sociologue et philosophe canadien

Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) représente la contribution des entreprises, ou plus largement des organisations publiques ou privées, à prendre en compte les enjeux du développement durable.

C'est une démarche volontaire de maîtrise des impacts des activités et des décisions d'une organisation sur son environnement au sens large, cela comprend aussi bien l'ensemble de ses employés, ses clients et fournisseurs, ses actionnaires, ses riverains, des associations, les autorités publiques, que l'environnement au sens écologique du terme.

La notion de développement durable a véritablement émergé à partir du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, au cours duquel les dimensions environnementale, sociale et économique du développement durable ont été formulées et admises par les participants. A partir de ce moment, la prise en considération du développement durable par les entreprises à travers la RSE s'est accrue, principalement au sein des grandes multinationales puis dans l'ensemble des tissus économiques au fil du temps.

Aujourd'hui, communiquer sur ses résultats en matière de performances environnementale et sociale, est devenu obligatoire pour les grandes entreprises françaises, avec l'instauration de la loi Grenelle II en 2010. La pression réglementaire tend à se renforcer dans les années à venir, à partir des réflexions qui sont menées actuellement par la France et l'Union Européenne.

Du point de vue économique, la RSE constitue un enjeu grandissant pour les entreprises. En effet, s'évertuer à améliorer les conditions environnementales et sociales se traduit par des opportunités économiques, comme par exemple, la réduction des coûts de production, la valorisation de l'image de l'entreprise entraînant un attrait de la part des clients et des investisseurs, un regain d'innovation, ainsi qu'une amélioration de la motivation et de l'implication des salariés.

Ces pressions, mais aussi ces opportunités, poussent les entreprises à engager de plus en plus d'actions en faveur de la RSE, mais la plupart du temps sans structurer véritablement leur démarche, par faute de temps, de moyens, de connaissances des méthodes et des outils dédiés à la mise en place de la RSE, ou par manque de conscience du retour sur investissement que peut procurer une stratégie de RSE construite et déployée dans l'ensemble des activités de l'entreprise.

Ce travail a pour objectif de faire un état des lieux des moyens existants pour aider une entreprise ou une organisation, à structurer et surtout à s'approprier une démarche de RSE ; puis, au vu de l'existant, de proposer une solution qui pourrait apporter un complément, en démontrant l'applicabilité en milieu professionnel, et en définir les limites pour imaginer des améliorations possibles.

Première partie : Contexte et enjeux d'une démarche RSE

I. Le concept de RSE

La RSE signifie "**responsabilité sociétale de l'entreprise**" ou "**responsabilité sociale et environnementale**", selon les sources et les réseaux, et prend l'appellation RSO quand il s'agit d'une organisation au sens large du terme (toute structure dans le secteur marchand ou non marchand, privée ou publique).

Selon la Commission européenne, la RSE est *"l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales, ainsi que dans leurs interactions avec les parties prenantes"*.¹

Plus simplement, la RSE représente *"la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable"*.²

Pour l'AFNOR, la RSE se définit comme *"la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; la prise en compte des attentes des parties prenantes ; le respect des lois en vigueur, et est en accord avec les normes internationales de comportement ; elle est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations"*.³

Ces définitions de la RSE comportent des termes et soulèvent des notions qu'il est nécessaire d'explicitier.

I.1 Quelques définitions

I.1.1 Développement durable

La définition généralement retenue, issue du Rapport Brundtland en 1987, est la suivante : *"Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs."*

¹ Définition issue du Livret vert (Commission Green Paper **2001** "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility" (http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm))

² Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>)

³ *"SD 21000 appliqué aux collectivités territoriales"*, Développement durable et responsabilité sociétale, Editions AFNOR, **2006**.

L'objectif du développement durable est de définir des schémas viables qui concilient les trois aspects écologique, social et économique des activités humaines. La finalité du développement durable est de trouver un équilibre cohérent et viable à long terme entre ces trois "piliers" dont les interactions sont représentées ci-dessous (Figure 1 : **Les principes du développement durable**).



Figure 1 : **Les principes du développement durable**

Ces trois piliers constituent les bases permettant un développement qui soit :

- ➔ **viable** : c'est-à-dire permettant de gérer au mieux les ressources naturelles
- ➔ **vivable** : assurant un cadre de vie acceptable
- ➔ **équitable** : dans le respect des droits de l'Homme et de l'équité
- ➔ **durable** : assurant la pérennité de notre planète

I.1.2 Parties prenantes

Selon la définition référence de R. Edward Freeman (1984), philosophe américain et professeur en administration des entreprises, une partie prenante (en anglais, "stakeholder") d'une organisation "*est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels*".

La représentation des parties prenantes (Figure 2 : **Les parties prenantes d'une entreprise**), met en évidence la multitude d'acteurs avec lesquels l'entreprise est en interaction.

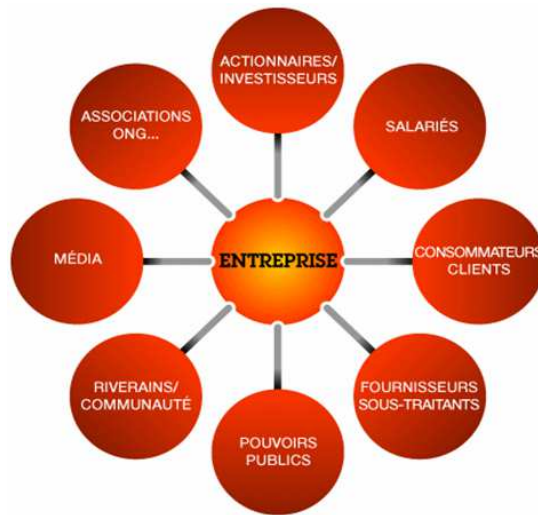


Figure 2 : Les parties prenantes d'une entreprise

Au cours du temps, différents critères ont été utilisés pour élaborer une classification plus ou moins complexe des parties prenantes.

Récemment, Bonnafous-Boucher et Pesqueux⁴ proposent une classification ordonnant les parties intéressées selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec l'entreprise en deux catégories :

- ➔ les parties prenantes **contractuelles**, représentant les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs ;
- ➔ les parties prenantes **diffuses**, représentant les acteurs situés autour de l'entreprise et qui peuvent affecter ou être affectées par celle-ci sans forcément se trouver en lien contractuel : autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG).⁵

I.1.3 Ethique

La notion d'éthique est une partie intégrante de la RSE d'une entreprise, parce qu'elle permet d'exprimer ses valeurs et ainsi renforcer sa réputation à travers la confiance que lui portent ses parties prenantes, et donc d'élaborer un schéma de différenciation positive.

L'éthique peut se résumer, pour une entreprise, comme étant la manière de se comporter de façon responsable vis-à-vis de son environnement et de ses parties prenantes ; le comportement éthique est fondé sur des valeurs d'honnêteté, d'équité, d'intégrité. Dans l'entreprise, on parlera le plus souvent d'éthique des affaires, c'est-à-dire le croisement

⁴ "Décider avec les parties prenantes", Maria Bonnafous-Boucher et Yvon Pesqueux, Collection Recherches, Edition La Découverte, 2006.

⁵ "Guide du dialogue avec les parties prenantes", Guides du Club DDEP (Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie), Mars 2013.

Mastère spécialisé : management de la Qualité, de la Sécurité et de l'Environnement

entre une éthique de l'environnement, une éthique sociale et une éthique financière, qui pourra prendre corps dans la formalisation d'une charte.

I.1.4 Gouvernance

La gouvernance d'une organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Elle permet à une organisation d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et activités, et d'intégrer la responsabilité sociétale en son sein et dans ses relations.⁶

Une gouvernance efficace repose sur l'intégration des principes de la responsabilité sociale dans les processus de décision et de mise en œuvre que sont :

- ➡ la transparence
- ➡ le comportement éthique
- ➡ la reconnaissance des intérêts des parties prenantes
- ➡ le respect du principe de légalité
- ➡ le respect des droits de l'Homme

Pour résumer, la RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, une stratégie de RSE implique l'intégration et le traitement simultané des dimensions économique, environnementale et sociale liées aux activités de l'entreprise, c'est-à-dire faire face à la "triple bottom line" (Figure 3 : **La Triple Bottom Line**).⁷

⁶ "ISO 26000 en action", Corinne Coulet-Demaizière, AFNOR Editions, **2012**.

⁷ "Synthèse documentaire sur le développement durable : du management environnemental au développement durable des entreprises", Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique Willard, ADEME, **mars 2004**.

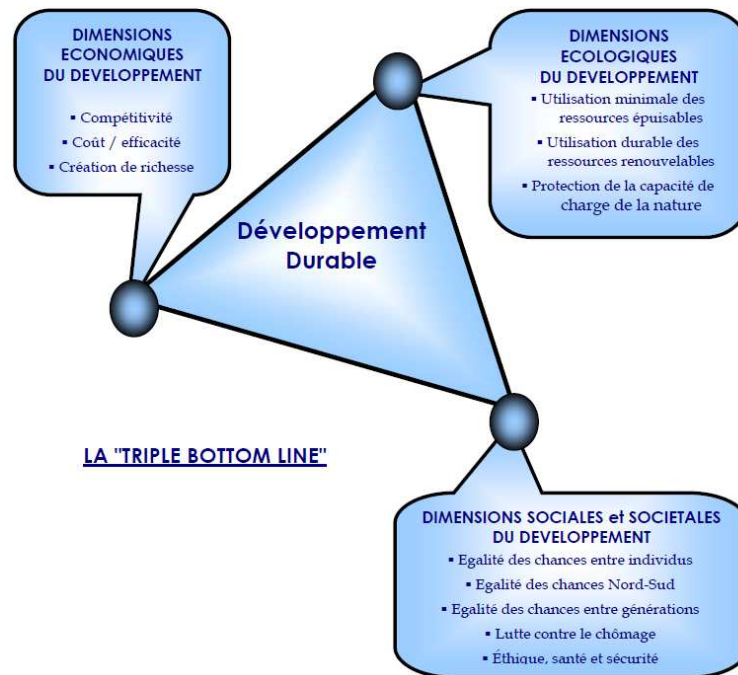


Figure 3 : La Triple Bottom Line

La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes, en intégrant le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

I.2 Un peu d'histoire

I.2.1 Le développement durable

- ➔ La notion de développement durable apparaît en 1972 (Figure 4 : **Frise chronologique du développement durable**), à la Conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm, quand des chercheurs font émerger la notion d'écodéveloppement.⁸
- ➔ Celle-ci sera officialisée en 1987 dans le rapport Brundtland⁹ et la définition citée plus haut sera alors retenue.
- ➔ Au cours des années 1980, le public a été sensibilisé à l'existence de pollutions écologiques dépassant les frontières (catastrophes de Bhopal en 1984 et de Tchernobyl en 1986), et de dérèglements globaux (trou de la couche d'ozone, pluies acides, effet de serre).

⁸ "Halte à la croissance", rapport Meadows publié en **1972** par un groupe de réflexion pluridisciplinaire, le Club de Rome, dans lequel les vertus de la croissance sont remis en cause, au nom d'une prise de conscience de la pénurie prévisible des ressources énergétiques et des conséquences du développement industriel sur l'environnement.

⁹ "Notre avenir à tous", publication rédigée en **1987** par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par la norvégienne Gro Harlem Brundtland.

- En 1992, le Sommet de la Terre à Rio a officialisé la notion de développement durable et celle des "trois piliers" : économie, social, environnement, et un programme d'actions international pour le XXI^{ème} siècle, dit Agenda 21, a été défini.
- En 1997, le Protocole de Kyoto fixe des objectifs de réduction des gaz à effet de serre pour les pays industrialisés au-delà de l'an 2000.
- Le Sommet mondial du développement durable de Johannesburg en 2002 a conforté l'analyse faite à Rio, et recommande un changement profond des modes de production et de consommation.
- Après plusieurs négociations, le Protocole de Kyoto entre en vigueur en Février 2005.
- En 2012, la Conférence des Nations Unies sur le développement durable, dite Rio+20, réitère les engagements des sommets antérieurs et s'est soldée par le lancement d'un processus conduisant à l'établissement d'objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2015.

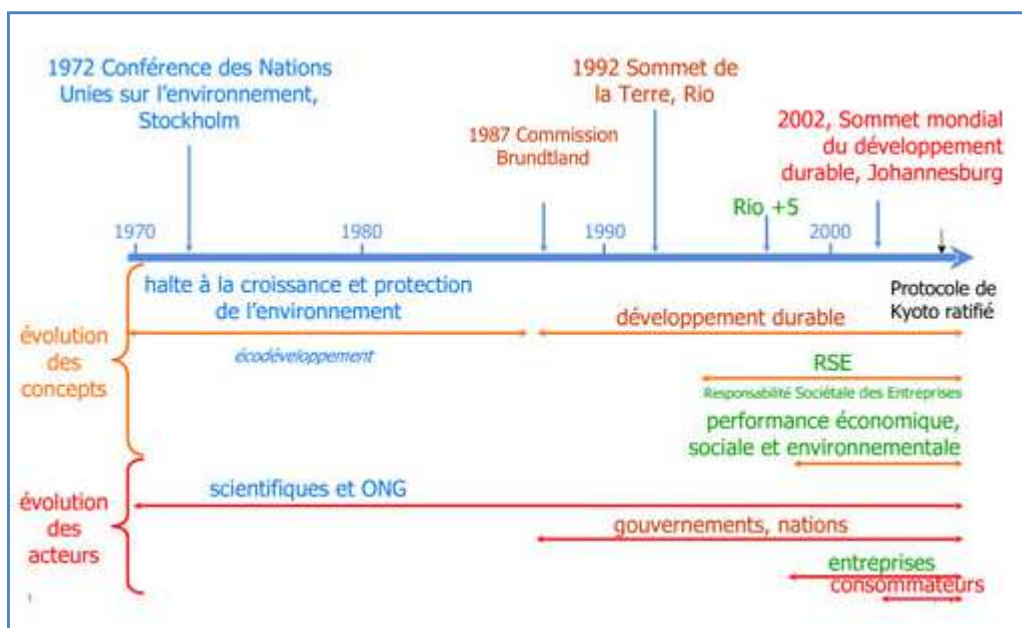


Figure 4 : Frise chronologique du développement durable¹⁰

Cette prise en compte grandissante des effets des activités des entreprises sur l'environnement social et naturel, a permis de prendre en considération ces aspects dans leur stratégie et leur gestion, et d'en rendre compte aux tiers concernés, la RSE est en marche.

¹⁰ "Qu'est-ce que le développement durable ?", Karen Delchet, AFNOR Editions, 2003.

I.2.2 La naissance de la RSE

- Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le concept de RSE ne date pas seulement d'une dizaine d'années, mais il prend ses origines dans les années 1950-1960 dans la littérature consacrée aux entreprises.¹¹ Déjà à cette époque, la notion de responsabilité sociale implique que *"les hommes d'affaires ne doivent pas mépriser les valeurs socialement acceptées ou placer leurs propres valeurs au-dessus de celles de la Société"* et que *"la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale des hommes d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques poursuivis"*.^{11(a)}
- Dans les années 1980, sous l'impulsion d'organisations scientifiques et des ONG, des outils ont été développés pour identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Cela a conduit à la création de référentiels, codes de conduite, normes ou labels, ainsi que des audits sociaux ou environnementaux.

Des conventions internationales ont également vu le jour :

- ➔ La **Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT)** adoptée en 1977 est une déclaration de principes tripartite (gouvernements, entreprises et travailleurs) sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Son impact est resté très limité en raison de son absence de principes de mise en œuvre.
 - ➔ La **Convention des Nations Unies sur les droits de l'enfant** en 1989.
 - ➔ La **Charte Sociale Européenne** est signée en 1961 et révisée en 1996, elle est établie afin d'améliorer la Convention européenne des droits de l'Homme de 1953, elle traite des droits fondamentaux dans le domaine social.
 - ➔ Le **Pacte Mondial** (ou "Global Compact" en anglais) est une initiative des Nations Unies lancée en 2000 qui vise à inciter les entreprises à adopter une attitude socialement et écologiquement responsable, en respectant dix principes relatifs aux droits de l'homme, à des normes de travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.
- Il faut attendre la fin des années 1990 pour que le concept de RSE comme étant la contribution des entreprises au développement durable soit généralement admise. Une approche managériale avec l'élaboration d'indicateurs se met alors en place, de manière à piloter la performance de l'entreprise en prenant en compte les aspects économique, social et environnemental. Cette évolution se concrétise par la conception, en 1998, d'un standard de responsabilité sociétale, le **SA 8000**, qui fournit un cadre commun à tout type d'entreprise pour prendre des mesures face à

¹¹ (a) *"Social Responsibilities of the Businessman"*, Howard R. Bowen, New York, Harper and Brothers, **1953**.

(b) *"The Responsible Company"*, George Goyder, Oxford, Blackwell, **1961**.

des problèmes d'ordre social (droit des syndicats, travail des enfants, temps de travail, santé et sécurité au travail, salaire équitable).

- En France, la RSE a été mise en avant par la loi n°2001-420 du 15 mai 2001 (dite **loi NRE : Nouvelles Régulations Economiques**) qui oblige les entreprises cotées sur un marché réglementé, à publier des informations sur les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.
- La norme **ISO 26000**, publiée en Novembre 2010 suite à un consensus international, présente des lignes directrices pour tout type d'organisation pour lui permettre d'assumer la responsabilité des impacts de ses décisions et de ses activités. Elle n'est pas destinée à faire l'objet de certifications mais se veut plutôt comme un outil de progrès permanent et participatif, respectueux de l'environnement et des hommes et des femmes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, tout en assurant sa pérennité économique.
- Le décret d'application n°2012-557 du 24 avril 2012 de la **loi Grenelle II** étend la loi NRE, en demandant aux entreprises de fournir un plus grand nombre de données extra-financières, de manière à améliorer la transparence des grands groupes en matière sociale et environnementale, et en faisant progresser le nombre de sociétés concernées.

Pour résumer, intégrer la RSE dans une entreprise représente l'opportunité de réviser sa stratégie en prenant en compte des problématiques environnementales comme le changement climatique ou la gestion des ressources, des problématiques sociales comme la diversité ou le respect des droits humains, le tout en respectant les règles de bonne gouvernance et en faisant progresser la performance économique de l'entreprise.

II- Incitations réglementaires

La mise en place d'une démarche RSE dans une entreprise n'est pas un projet de mise en conformité avec la réglementation. La RSE relève de la "soft law", c'est-à-dire qu'elle est fondée sur des conventions, référentiels et standards internationaux, qui constituent cependant des engagements dont les entreprises peuvent être comptables.¹²

Une entreprise responsable cherche à aller au-delà de l'exigence réglementaire à chaque fois que celle-ci semble insuffisante pour respecter toutes les parties prenantes.

¹² Site internet Novethic :

(<http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=38>)

En pratique, la RSE commence là où la loi s'arrête, et le non respect de la réglementation est un critère éliminatoire dans l'évaluation de la politique de développement durable de l'entreprise.

Toutefois, certains textes législatifs ou réglementaires ont pour objectif d'inciter les entreprises à engager une démarche RSE.

II.1 La Loi NRE

La loi **n°2001-420 du 15 mai 2001** relative aux Nouvelles Régulations Economiques, qui a été mise en application par le décret n°2002-221 du 20 février 2002, a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes de la mondialisation.

L'article 116 de cette loi stipule que les entreprises cotées en bourse doivent intégrer dans leur rapport annuel, parallèlement à leurs données comptables et financières, des informations sur la façon dont elles prennent en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

Ce reporting social et environnemental est rendu public et doit comporter notamment des informations sur :

- ➔ les **conditions de travail** : l'effectif total (en distinguant CDD et CDI), l'organisation du temps de travail, les rémunérations et leur évolution, l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, le bilan des accords collectifs, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'insertion des travailleurs handicapés
- ➔ la prise en compte de l'impact des activités de l'entreprise sur toutes ses **parties prenantes**
- ➔ les conséquences des activités sur l'**environnement** : par exemple, la consommation en énergies et les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique de l'entreprise
- ➔ les mesures prises pour limiter les atteintes à l'**équilibre biologique**
- ➔ l'organisation de services internes de **gestion de l'environnement** pour faire face aux accidents de pollution, cela passe par la formation et l'information des salariés sur le fonctionnement du système de management de l'environnement.

Cependant, la mise en application de cette loi a montré ses limites car :

- ☹ elle ne précise pas les modalités de sanction si elle n'est pas respectée
- ☹ il manque la description de dispositifs de contrôle
- ☹ il n'existe pas de définition précise concernant le périmètre concerné (holding ou groupe / mondial ou national).

II.2 Lois à caractère social

- La loi **n°2005-102 du 11 février 2005** pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, prévoit notamment un système de sanctions alourdies pour faire respecter l'obligation légale de **l'emploi de 6% de personnes handicapées** dans le secteur public et dans les entreprises privées de plus de 20 salariés.
- La loi **n°2008-1330 du 17 décembre 2008** de financement de la sécurité sociale pour 2009, prévoit que les entreprises doivent, à partir de 2010, construire un accord ou un plan d'actions portant sur **l'emploi des seniors** (maintien dans l'emploi des plus de 55 ans, tutorat, etc.) ou devront s'acquitter d'une pénalité s'élevant à 1% des rémunérations.

II.3 Les Lois Grenelle I et II

II.3.1 Loi Grenelle I

La loi **n°2009-967 du 3 août 2009** de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dite loi Grenelle I, formalise les 268 engagements issus du Grenelle de l'environnement de 2007.¹³

Elle tend à constituer un cadre d'action pour répondre à l'urgence écologique et met en lumière la nécessité d'agir pour la protection de l'environnement et pour garantir une compétitivité durable.

Elle décrit les objectifs que se fixe l'Etat pour les années à venir ainsi que les moyens financiers qu'il envisage d'y consacrer dans les domaines :

- ➔ de l'agriculture, la pêche et la forêt
- ➔ de la biodiversité
- ➔ de l'eau
- ➔ du bâtiment et de l'urbanisme
- ➔ des déchets
- ➔ de l'énergie
- ➔ des transports
- ➔ des risques en matière de santé et d'environnement



¹³ Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-Grenelle-de-l-environnement-de-.html>)

- ➔ de la recherche
- ➔ de l'exemplarité de l'Etat
- ➔ de la gouvernance, l'information et la formation

Cette loi a permis l'établissement de nombreuses conventions signées par l'Etat et les principaux acteurs de divers secteurs économiques, formalisant les engagements pris pour prendre en compte les enjeux du développement durable dans leurs organisations, elles décrivent également les modalités de suivi de ces engagements.

Pour exemple, la "*Convention d'engagement volontaire des métiers des travaux publics*"¹⁴ signée le 15 juin 2011 entre l'Etat et la Fédération Nationale des Travaux Publics, expose les engagements suivants :

1. **Sensibilisation** à la démarche RSE : état des lieux, définition d'indicateurs de performance du développement durable.
2. Démarche de réduction des **émissions de GES** : formation, mise en place d'un outil d'évaluation.
3. Démarche de prise en compte de la **gestion des déchets** : schéma d'organisation et de suivi de l'élimination des déchets.
4. Meilleure **gestion de l'eau** : suivi des consommations.
5. Sensibilisation au maintien de la **biodiversité** : mise en place d'un outil d'auto-évaluation.

Le suivi de ces engagements sera géré par un comité de pilotage, constitué de représentants des signataires et de représentants des entités responsables d'une action donnée, qui validera la présentation des indicateurs d'avancement, et se réunira au moins deux fois par an pendant cinq années.

II.3.2 Loi Grenelle II

La loi **n°2010-788 du 12 juillet 2010** portant engagement national pour l'environnement, dite loi Grenelle II, décline plus concrètement les orientations de la loi Grenelle I en objectifs et en mesures techniques, par l'élaboration de textes nouveaux ou par la modification de codes existants, en relation avec les domaines d'intérêt précédemment cités.

Pour la pleine application de cette loi, la publication de 201 décrets est nécessaire, il s'agit donc d'un processus de mise en application échelonné dans le temps.

¹⁴ Disponible sur le site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Convention-multithematiques.html>)

- Parmi les mesures qui découlent de cette loi, un texte représente un aboutissement important pour la RSE et fait de la France l'un des premiers pays à préconiser une transparence des performances extra-financières des entreprises, c'est le **décret n°2012-557 du 24 avril 2012** relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale qui met en application l'**article 225 de la loi Grenelle II** sur le reporting extra-financier des entreprises.

Ce décret s'applique à toute entreprise de plus de 500 salariés côtée **ou** non côtée ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros, et apporte deux nouvelles obligations liées à leur politique de développement durable (qui restent sans sanctions par ailleurs) :

- ➔ elles doivent **publier un bilan social et environnemental**, c'est-à-dire présenter la façon dont elles prennent en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités et les actions mises en œuvre.
- ➔ et **faire vérifier le bilan par un organisme tiers**, qui établira une attestation de présence de toutes les informations prévues dans les textes dans ce bilan, et un avis motivé sur la sincérité des informations, sur les explications d'absence de certaines informations et sur les actions mises en œuvre.

Un guide destiné aux entreprises, pour comprendre et appliquer ces dispositions, a été publié par le MEDEF en mai 2012.¹⁵

- D'autres mesures marquantes ont été prises à travers cette loi dans d'autres domaines (liste non exhaustive) :
 - ➔ **Bâtiment** : le diagnostic de performance énergétique est mentionné dans les annonces immobilières.
 - ➔ **Transports** : modulation des péages selon les émissions de GES pour les poids-lourds
 - ➔ **Energie et climat** :
 - élaboration des schémas régionaux climat-air-énergie (SRCAE) qui établissent des bilans énergétiques et des améliorations possibles au niveau régional
 - établissement d'un bilan des émissions de GES pour les organisations (entreprises privées de plus de 500 personnes, entreprises publiques de plus de 250 personnes, collectivités de plus de 50000 habitants)
 - ➔ **Déchets** : élargissement de la responsabilité des producteurs
 - ➔ **Risques, santé** : suspension de la commercialisation des biberons contenant du Bisphénol

¹⁵ " Reporting RSE - Les nouvelles dispositions légales et réglementaires", MEDEF, Guide méthodologique, mai 2012.

II.4 Perspectives

En préalable à l'élaboration de lois, des orientations sont prises et des objectifs de réalisation définis, ceci est amorcé par l'établissement de politiques, tant au niveau européen que national.

II.4.1 Plans RSE européen et français

► **Stratégie de l'Union Européenne en matière de RSE :**

Depuis la publication en 2001 de son Livre vert sur la RSE, la Commission européenne joue un rôle pionnier dans la mise en place d'une politique publique en faveur de la RSE.

En 2006, elle a identifié huit domaines d'actions prioritaires pour l'action de l'UE pour la promotion de la RSE¹⁶ :

1. Sensibilisation et échange de bonnes pratiques
2. Soutien d'initiatives plurilatérales
3. Coopération avec les Etats membres
4. Information des consommateurs et transparence
5. Recherche
6. Education
7. Petites et moyennes entreprises
8. Dimension internationale de la RSE

En 2011, la Commission européenne a publié une communication qui fait le bilan des actions entreprises en 2006 et qui présente un nouveau programme d'actions pour la période 2011-2014.¹⁷

Dans cette publication, les effets de la politique européenne sur la RSE sont évalués à travers la mesure des indicateurs suivants :

- ➔ le nombre d'entreprises de l'UE ayant souscrit au Global Compact est passé de 600 en 2006 à plus de 1900 en 2011.
- ➔ le nombre d'organisations enregistrées dans le système de management environnemental et d'audit (EMAS) a progressé de 3300 en 2006 à plus de 4600 en 2011.

¹⁶ "Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises", Communication de la Commission, du **22 mars 2006**, au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen.

¹⁷ "Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.", Communication de la Commission, du **25 octobre 2011**, au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen.

- ➔ le nombre d'entreprises ayant signé des accords d'entreprise transnationaux portant sur des questions comme les normes de travail est passé de 79 en 2006 à plus de 140 en 2011.
- ➔ le nombre d'entreprises publiant des rapports sur la durabilité conformément aux orientations de la "Global Reporting Initiative" a progressé de 270 en 2006 à plus de 850 en 2011.

Ce document expose également les actions qu'elle entend mener dans le domaine de la RSE pour la période 2011-2014, pour ce faire elle a défini huit objectifs :

1. Améliorer la notoriété de la RSE et diffuser les bonnes pratiques
2. Améliorer et mesurer le degré de confiance qu'inspirent les entreprises
3. Améliorer les processus d'autorégulation et de corégulation
4. Rendre la RSE plus intéressante pour les entreprises
5. Améliorer la transparence des entreprises sur le plan social et environnemental
6. Accorder davantage d'importance à la RSE dans le contexte de l'éducation, de la formation et de la recherche
7. Souligner l'importance des politiques nationales en matière de RSE
8. Rapprocher les conceptions européennes et mondiales de la RSE

Ces objectifs feront l'objet d'un suivi régulier en vue d'un réexamen prévu pour le milieu de l'année 2014.

► **Stratégie de la France en matière de RSE :**

- ❖ Les travaux du Grenelle de l'environnement de 2007 et l'instauration d'un cadre législatif (lois Grenelle I et II) en 2009 et 2010, ont fait entrer la France dans une dynamique qui a été formalisée par l'établissement d'une **Stratégie nationale de développement durable** (SNDD) pour la période 2010-2013.¹⁸

Ce texte propose une architecture commune à tous les acteurs français, publics ou privés, pour structurer leurs projets en matière de développement durable autour de choix stratégiques et d'indicateurs ayant fait l'objet d'un large consensus (Tableau 1 : **Défis et indicateurs de la SNDD 2010-2013**).

La stratégie nationale s'articule autour de neuf défis stratégiques et d'indicateurs associés, cohérents avec les engagements européens :

¹⁸ "Stratégie nationale de développement durable 2010-2013 : vers une économie verte et équitable", Comité interministériel pour le développement durable, adoptée le **27 juillet 2010**.
(<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Presentation-de-la-strategie,19662.html>)

N°	Intitulé du défi	Exemple d'indicateur
1	Une consommation et une production durables	Productivité des ressources et consommation intérieure de matières par habitant
2	La société de la connaissance (éducation, formation, R&D)	Part des dépenses de R&D dans le PIB, dont celles des entreprises
3	La gouvernance	Participation des femmes aux instances de gouvernance
4	Le changement climatique et l'énergie	Emissions agrégées de 6 GES
5	Les transports et la mobilité durables	Consommation d'énergie des transports et PIB
6	La conservation et la gestion durable de la biodiversité et des ressources	Indice d'abondance des populations d'oiseaux communs
7	La santé publique, la prévention et la gestion des risques naturels	Espérance de vie et espérance de vie en bonne santé, à la naissance
8	La démographie, l'immigration et l'inclusion sociale	Taux d'emploi des seniors
9	Les défis internationaux en matière de développement durable et de lutte contre la pauvreté dans le monde	Aide publique au développement

Tableau 1 : Défis et indicateurs de la SNDD 2010-2013

Les services de l'Etat rendront compte chaque année de la mise en œuvre de la stratégie nationale au délégué interministériel au développement durable, et un rapport annuel sera fait au Parlement. Le tableau de bord des indicateurs fera l'objet d'une mise à jour annuelle et sera largement diffusé.

❖ Les 14 et 15 septembre 2012 s'est déroulée au Conseil économique, social et environnemental (CESE), la Conférence environnementale.

Elle avait pour objet de débattre du programme de travail du Gouvernement en matière de développement durable, en particulier d'identifier les sujets prioritaires pour relever les principaux défis écologiques, de convenir des objectifs à poursuivre, des concertations particulières à mettre en œuvre et des mesures à prendre immédiatement et de faire un bilan de tout ce qui aura été réalisé.

Cela s'est concrétisé par l'élaboration d'une "*Feuille de route pour la transition écologique*".¹⁹

Concernant la RSE, des mesures à prendre ont été formulées :

- ➔ Une « plateforme d'actions globale » est mise en place, sous le pilotage du Premier ministre, pour engager un développement ambitieux de la RSE.
- ➔ Le cadre normatif de la RSE issu de la loi 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement sera amélioré et consolidé, notamment par :

¹⁹ Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Conference-environnementale-la.html>)

- un suivi de l'application des obligations légales en matière de reporting extra-financier des entreprises
 - la suppression, dans le décret du 24 avril 2012, du critère tiré de la cotation ou non des entreprises, non pertinent au regard des objectifs de l'article 225 de la loi du 12 juillet 2010
 - la publication, dans les plus brefs délais, de l'arrêté relatif aux organismes tiers indépendants.
- ➔ Les leviers permettant une meilleure appropriation et une plus large diffusion de la démarche de RSE seront consolidés, notamment par :
- le soutien au développement des initiatives sectorielles ou territoriales expérimentales en lien avec les fédérations professionnelles et les collectivités territoriales, notamment à destination des PME volontaires
 - la définition d'un cahier des charges visant à une meilleure régulation des procédures de vérification de labellisation en matière de RSE.

Ces mesures ont été relayées par le CESE par l'adoption, le 26 juin 2013, d'un avis visant à promouvoir la RSE comme un outil de la transition économique, sociale et environnementale.²⁰

- ❖ En réponse à la communication de la Commission européenne du 25 octobre 2011, qui invitait les Etats membres à établir ou mettre à jour leurs plans d'actions prioritaires visant à promouvoir la RSE, un "*Document préparatoire au plan national français de développement de la RSE*" a été publié en janvier 2013.²¹

Ce document présente un état des engagements des pouvoirs publics tels qu'ils pouvaient être identifiés fin 2012, et sont regroupés en huit chapitres :

1. Une politique volontariste de RSE cohérente avec les engagements internationaux de la France
2. Le reporting obligatoire pour les grandes entreprises sur des critères sociaux, environnementaux et sociétaux dans une perspective d'uniformisation des standards européens
3. Une finance responsable au service de la transition écologique, des droits fondamentaux et de la compétitivité

²⁰ Site internet Actu environnement, article publié le **28 juin 2013** (<http://www.actu-environnement.com/ae/news/cese-plateforme-RSE-reporting-intergre-decret-rapport-brovelli-drigo-molinie-18883.php4>)

²¹ Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Document_preparatoire_Plan_RSE_francais_janvier_2013.pdf)

4. La promotion de la normalisation et des démarches volontaires de labellisation
5. La RSE portée par les territoires, niveau pertinent pour l'engagement des petites et moyennes entreprises (PME)
6. Une dynamique de concertation, de dialogue social, de formation et de recherche
7. L'Etat, acteur économique responsable exerçant des effets d'entraînement pour la RSE
8. La France soutien et promoteur du développement de la RSE aux niveaux européen et international

II.4.2 Projet de Directive européenne RSE

Le 16 avril 2013, la Commission européenne a publié une proposition de directive²² prévoyant un **reporting extra-financier obligatoire** pour les entreprises européennes de plus de 500 salariés et de plus de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires (contre 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en France).

Cette proposition avait été annoncée dans la communication de la Commission européenne du 25 octobre 2011, environ 18000 entreprises pourront être concernées par la publication d'informations sur 4 domaines :

- ➔ l'environnement
- ➔ le social et les questions liées aux employés
- ➔ le respect des droits de l'homme
- ➔ la lutte contre la corruption

Les entreprises devront décrire les politiques couvrant ces aspects ainsi que leur politique en matière de diversité, les résultats de ces politiques, et les risques liés à ces aspects et comment l'entreprise les gère. Lorsqu'une entreprise ne déploie pas ce type de politique, elle doit expliquer pourquoi (principe du "comply or explain", c'est-à-dire être conforme ou expliquer).

Aucun calendrier précis n'a été défini pour son examen par le Parlement européen et le Conseil de l'UE.

²² "Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes", Commission européenne, publiée le **16 avril 2013**.
(http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/non-financial-reporting/com_2013_207_fr.pdf)

III- Enjeux d'une démarche RSE

III.1 Pourquoi s'engager ?

Tout d'abord, précisons que s'engager dans la prise en compte du développement durable concerne toutes les entreprises quelles que soient leur taille, leur secteur d'activité, leur localisation géographique.

Comme nous venons de le détailler précédemment, la RSE est encore peu réglementée, des initiatives sont prises depuis une dizaine d'années, notamment en France, mais les obligations restent peu contraignantes.

Toutefois, on peut distinguer 2 cas de figures qui illustrent les raisons qui motivent une entreprise à s'engager dans une démarche RSE²³ :

➞ **L'entreprise est contrainte** à s'engager en raison d'une augmentation des pressions du marché :

- les appels d'offres des clients sont de plus en plus exigeants en termes de respect de l'environnement et des conditions de santé et sécurité au travail, ou bien ces entreprises sont elles-mêmes déjà engagées dans la voie de la RSE et accentuent leur pression
- les parties prenantes revendiquent davantage de communication sur les données non financières
- les contraintes réglementaires se multiplient, notamment concernant le respect de l'environnement

Dans ce cas, l'entreprise réagit de manière à ne pas perdre de marchés et s'engage dans la RSE de manière défensive, c'est l'occasion pour elle de rester compétitive dans son secteur d'activité.

➞ **L'entreprise s'engage de manière volontaire** car elle considère que la RSE est :

- une démarche d'amélioration continue des performances
- un investissement à moyen et long terme qui permet d'intégrer le développement durable dans sa stratégie globale
- un moyen d'anticiper les risques et les évolutions de la législation
- une manière de se démarquer de la concurrence

L'entreprise est alors dans une logique d'anticipation, de recherche de valeur ajoutée, elle devient proactive sur les thèmes de la RSE.

²³ "Comprendre et entreprendre une démarche RSE", Christian Vermeulin et Frédéric Vermeulin, AFNOR Editions, **juin 2012**.

Dans les 2 situations, l'engagement dans une démarche RSE constitue un véritable levier de performance pour l'entreprise car l'amélioration des conditions environnementales et sociales se traduit par des opportunités en termes de développement économique.

Les enjeux associés à la RSE peuvent être classés selon 2 types²⁴ :

- ▶ les enjeux stratégiques
- ▶ les enjeux opérationnels

Les principaux enjeux d'une démarche RSE qui permettent un retour sur investissement sont résumés sur la Figure 5 : **Les enjeux d'une démarche RSE.**

III.1.1 Enjeux stratégiques

Parmi les apports qu'une démarche RSE peut insuffler à une entreprise sur le plan stratégique, on peut citer :

- ➔ la valorisation de son image et la préservation ou l'amélioration de sa réputation
- ➔ la prise en compte et la satisfaction des clients de manière plus globale et plus pérenne en mettant sur le marché des produits en adéquation avec leurs attentes en matière de transparence vis-à-vis des impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise
- ➔ l'augmentation de sa capacité à innover
- ➔ l'augmentation du nombre d'investisseurs

III.1.2 Enjeux opérationnels

Adopter une démarche RSE entraîne également des bénéfices de type opérationnel comme :

- ➔ l'amélioration de la motivation en mobilisant le personnel autour d'objectifs communs, et l'attrait de nouvelles compétences
- ➔ la maîtrise des risques sociaux et environnementaux et l'anticipation des changements de la réglementation
- ➔ la réduction des coûts de production qui découle d'une meilleure efficacité opérationnelle et de la maîtrise des risques sociaux et environnementaux
- ➔ l'amélioration de la réponse aux attentes des parties prenantes

²⁴ Site internet RSE news (<http://www.rsenews.com/public/dossiers/enjeux>)

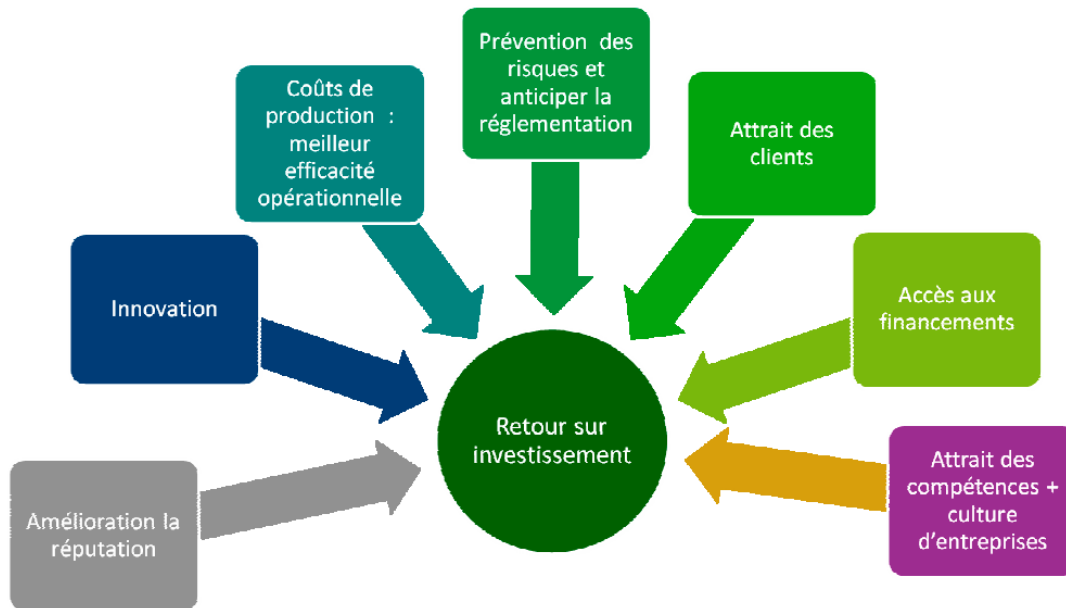


Figure 5 : Les enjeux d'une démarche RSE

III.2 Portée de la RSE en France

Bien que la notion de RSE soit désormais connue dans les entreprises de diverses tailles et de différents secteurs d'activité, il n'existe que peu de démarches qui soient structurées.²³

Il s'agit dans la plupart des cas d'initiatives ponctuelles, d'actions isolées qui ne constituent pas une véritable stratégie RSE.

Toutefois, de plus en plus de structures, y compris des PME ou TPE, sont convaincues de l'intérêt de la démarche et s'engagent dans la mise en place de plans d'actions RSE.

Afin d'évaluer le degré d'implication des entreprises françaises dans la RSE, et de démontrer l'intérêt qu'elles ont à s'engager ou à renforcer leur engagement dans une démarche RSE, nous allons commenter des informations livrées par des études publiées récemment.

III.2.1 Statistiques sur l'engagement RSE

Une étude publiée par l'INSEE en novembre 2012²⁵ traite de la RSE et fait le point sur l'implication des entreprises suivant leur taille, leur secteur d'activité, et recense les types d'actions qu'elles ont engagé.

Les enseignements de cette étude sont les suivants :

- ➔ **52%** des sociétés de 50 salariés ou plus mènent des actions de RSE

²⁵ "La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue", Emilie Ernst, INSEE Première n°1421, INSEE, novembre 2012.

- ➔ **36%** n'ont jamais entendu parler de RSE
- ➔ **84%** des structures de 500 salariés ou plus mènent des actions, contre **47%** des structures de 50 à 249 salariés et **23%** des sociétés de 10 à 49 salariés
- ➔ A taille comparable, les secteurs de l'énergie, de l'environnement et de l'industrie agroalimentaire sont les plus impliqués, tandis que les secteurs du commerce et de l'industrie manufacturière sont les moins impliqués
- ➔ Concernant les principales actions qu'elles mènent :

Domaine environnemental	Domaine social	Domaine sociétal
83% des sociétés impliquées dans la RSE mettent en œuvre des actions de prévention ou de recyclage des déchets	87% possèdent des mesures pour pallier les risques professionnels	49% ont des partenariats avec des établissements d'enseignement
61% ont mis en place un système de management environnemental	66% ont des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations liées à l'âge des seniors, 54% liées au sexe et 58% liées au handicap	44% demandent à leurs fournisseurs de respecter des clauses de RSE

Tableau 2 : **Principales actions de RSE menées par les entreprises impliquées dans une démarche**

- C'est dans le pilier social que le plus d'initiatives sont entreprises, ce qui peut s'expliquer par l'existence d'un plus grand nombre d'incitations réglementaires dans ce domaine, mais aussi par l'existence des instances comme les CE et les CHSCT.
- Pour le volet environnemental, on peut ajouter que 60% des entreprises ont une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des GES.
- Concernant le pilier sociétal, il est à noter que 58% des entreprises ont des clients qui leur demandent de satisfaire un cahier des charges dont certaines clauses relèvent de la RSE.

III.2.2 La RSE : un enjeu économique grandissant

- Preuve que la RSE suscite un intérêt grandissant, un organisme, l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), propose des services de veille sur les questions qui touchent à la RSE, au développement durable et aux placements éthiques, et édite des rapports et des guides pratiques relatifs aux évolutions en matière de RSE.²⁶
- En période de conjoncture économique dégradée, la RSE apparaît plus que jamais nécessaire pour améliorer l'efficacité économique, sociale et environnementale

²⁶ Site internet ORSE (<http://www.orse.org>)

des entreprises et de leur compétitivité sur le long terme.²⁷ Les grands groupes ont leur direction développement durable et les petites structures déploient les compétences nécessaires à l'instauration d'une démarche RSE.

- ▶ Le MEDEF considère que *"l'un des enjeux aujourd'hui pour l'économie française est d'aider les entreprises à s'approprier les démarches RSE afin de répondre aux demandes croissantes des marchés publics et privés (...)"*, et a publié en conséquence un guide dédié à la RSE.²⁸
- ▶ Dans le même temps, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) sort son premier Rapport développement durable²⁹ : *"Nous sommes convaincus que les opportunités liées à une économie plus verte, plus respectueuse du monde qui nous entoure et donc plus durable - au cœur de laquelle on retrouve innovation, recherche, diversité, nouvelles technologies, proximité - sont à la portée de tous. Pour cela, un impératif : que nos entreprises puissent s'approprier de façon raisonnée, adaptée et progressive ce qui est encore perçu comme une contrainte."*
- ▶ Une étude,³⁰ menée sur un panel de 217 professionnels en charge de la RSE dans des organisations de toutes tailles, illustre les enjeux grandissants de la RSE car :
 - ➔ **51%** des répondants estiment que l'objectif de la RSE est de s'insérer de manière durable dans le tissu économique et **41%** ont la volonté d'utiliser la RSE comme un levier de la performance.
 - ➔ A noter que **26%** des professionnels de la RSE souhaitent mesurer le retour sur investissement des actions menées, et que **34%** placent l'amélioration de la performance de l'entreprise en première motivation d'une stratégie RSE devant un objectif de communication (**13%**).
- ▶ Une autre enquête,³¹ réalisée afin de mesurer la perception et l'intégration de la RSE par les PME, montre une prise de conscience des enjeux de la RSE par celles-ci (70% des répondants).
 - ➔ 60% estiment qu'engager des actions RSE peut leur apporter un avantage "image", et 46% pensent que cela peut améliorer leur compétitivité par rapport à leurs concurrents.
 - ➔ Quant aux freins exprimés, l'analyse des résultats montre, quelles que soient la taille ou le secteur d'activité, qu'ils correspondent plus à des idées

²⁷ Site internet du MEDEF (<http://www.medef.com/medef-tv/dossiers/categorie/responsabilite-societale-de-lentreprise-rse.html>)

²⁸ "Cap vers la RSE : Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance", MEDEF, juin 2012.

²⁹ "Rapport développement durable 2011", CGPME, mai 2012.

³⁰ "Les enjeux 2013 de la RSE et du développement durable", BDO, avril 2013.

³¹ "Baromètre RSE des PME", ObsAR-ACFCI-Médiateur inter-entreprises-CGPME, juin 2012.

reçues qu'à de réels obstacles : taille trop petite (28%), manque de temps, budget insuffisant (28%).

IV- Enoncé de la problématique et objectif de l'étude

Dans un contexte économique difficile, la pression des parties prenantes sur les entreprises a tendance à s'intensifier, elles s'interrogent sur les impacts de leurs activités sur l'environnement et la société.

En réponse, un nombre croissant d'entreprises de différentes tailles issues de secteurs d'activité variés, du public comme du privé, décident de s'engager dans des démarches de responsabilité sociétale, afin de prendre en compte les attentes de leurs parties prenantes, mais aussi dans une optique d'amélioration de leur performance globale. Car les enjeux associés à la RSE, qu'ils soient stratégiques ou opérationnels, sont nombreux et les prendre en considération permet d'agir comme un levier de performance de l'entreprise.

En parallèle, la réglementation s'est renforcée en France depuis une dizaine d'années avec l'adoption de la loi NRE et des lois Grenelle, et est amenée à se développer davantage dans un futur proche avec les programmes d'actions en faveur de la RSE initiés au niveaux européen et national.

Les organisations patronales sont convaincues du bien-fondé d'intégrer le développement durable dans les organisations, et encouragent les entreprises à s'approprier dès maintenant les démarches de RSE.

Les enjeux de la RSE et surtout les méthodes pour structurer une démarche RSE restent mal connues des entreprises, qui préfèrent engager des actions isolées, surtout dans le domaine environnemental, par manque de connaissance, de temps, de moyens.

De plus, elles se retrouvent à intégrer une diversité de principes, référentiels, normes, lois, recommandations sans distinguer ce qui est véritablement adapté à leur structure, leurs moyens et à leur niveau possible d'engagement.

D'où la problématique à l'origine de ce travail de thèse professionnelle :

Comment aider une entreprise à s'approprier une démarche RSE ?

L'objectif de cette étude est, dans un premier temps, de recenser l'éventail des méthodes disponibles pour structurer une démarche RSE et d'analyser comment les entreprises s'approprient ces méthodes pour mener leur démarche ; puis, dans un second temps, de proposer une solution à cette problématique en prenant en compte les forces et les faiblesses des méthodes existantes, et qui soit adaptable à toute entreprise. C'est-à-dire une solution qui permette un engagement progressif dans une démarche RSE pour convenir aussi bien aux entreprises novices dans ce domaine qu'aux entreprises déjà impliquées qui souhaitent renforcer leur engagement et améliorer leur performance globale, car c'est l'esprit même de la RSE d'avoir un caractère universel et une logique d'amélioration continue des performances.

Le périmètre de l'étude se bornera à considérer les méthodes et outils en faveur de la mise en place d'une démarche RSE, nous n'aborderons pas les aspects financiers liés à la RSE comme le concept d'investissement socialement responsable (ISR) qui pourrait faire l'objet d'une thèse professionnelle à lui seul.

Deuxième partie : Etat de l'art

Après avoir détaillé le contexte et les enjeux liés à l'engagement d'une démarche RSE, la problématique de l'appropriation de la démarche par les organisations a pu émerger.

Nous allons nous focaliser, dans cette deuxième partie, sur les éléments qui concourent à apporter des réponses à la problématique posée.

Pour cela, nous allons d'abord recenser l'ensemble des méthodes à la disposition des entreprises pour structurer une démarche de RSE, puis, nous identifierons comment elles utilisent ces méthodes afin de se les approprier, c'est-à-dire intégrer pleinement la RSE au cœur de leur fonctionnement.

Cette analyse nous conduira à réaliser une synthèse sur l'appropriation d'une démarche RSE par les entreprises, qui constituera la base de réflexion pour l'élaboration d'une proposition de solution à la problématique.

I- Méthodes existantes pour structurer une démarche RSE

Nous allons dans un premier temps nous intéresser aux fondements de l'établissement d'un cadre pour formaliser une démarche RSE, puis aux méthodes concrètes de mise en application associées à ces lignes directrices de la RSE.

I.1 Lignes directrices de la RSE

I.1.1 Le Pacte Mondial

Le Pacte mondial des Nations unies (ou "Global Compact" en anglais) est une initiative lancée par le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, lors du Forum économique de Davos en janvier 1999 puis lancée officiellement au siège de l'ONU en juillet 2000. L'idée est de mettre en place, au niveau international, un cadre social et environnemental à destination des entreprises qui soit respectueux des valeurs universelles et qui favorise le développement économique.³²

Le but est d'aider les entreprises qui souhaitent s'engager sur la voie du développement durable à progresser et à formaliser leur démarche.

Le Pacte mondial s'appuie sur les dix principes suivants :

1. Soutenir et respecter la protection des droits de l'homme.
2. S'assurer que les sociétés ne sont pas complices dans les abus de droits de l'homme.

³² "100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable", Alain Jounot, AFNOR Editions, juin 2012.

3. Soutenir la liberté d'association et la reconnaissance du droit aux associations collectives.
4. Soutenir l'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
5. Soutenir l'abolition du travail des enfants.
6. Soutenir l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.
7. Soutenir une approche préventive pour les défis environnementaux.
8. Promouvoir la responsabilité environnementale.
9. Encourager le développement et la diffusion des technologies environnementales.
10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Les organismes signataires du Pacte mondial (entreprises, ONG, ...) s'engagent à respecter ces principes dans chaque pays où ils sont implantés, et à en assurer la diffusion. L'adhésion au Pacte mondial est une initiative volontaire, et non une norme ou une certification, qui est ouverte à toute entreprise, y compris les PME.

Les entreprises sont encouragées à publier dans leur rapport annuel, une description des façons dont elles soutiennent le Pacte mondial et ses dix principes.

Le Pacte mondial, avec ses 10000 membres, a permis d'élargir le dialogue sur les problèmes sociaux et environnementaux avec de nouveaux acteurs, la diffusion des valeurs des Nations-Unies et les échanges de bonnes pratiques.

I.1.2 La norme ISO 26000

La norme ISO 26000, publiée en novembre 2010 est non certifiable, elle fixe les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, à son identification et au dialogue avec les parties prenantes d'une organisation. Elle a pour objectif de rendre la responsabilité sociétale applicable à tout type d'organisation, quelles que soient leur taille et leur localisation.⁶

Elle est le fruit de cinq années de travaux et de négociations impliquant plus de 500 experts et autres observateurs issus de différentes parties prenantes de plus de 90 pays.

C'est un recueil de principes et de questions centrales destiné à aider les organisations à maximiser leur contribution au développement durable et à hiérarchiser leurs enjeux en la matière. La norme ISO 26000 ne fournit pas d'outil ni de système de mise en œuvre, il revient aux organisations d'élaborer leur propre système de management.

L'ISO 26000 incite à se référer aux différents piliers du développement durable, aux normes internationales de comportement et à l'écoute de l'ensemble de ses parties prenantes, pour mettre en œuvre sa stratégie de développement durable.

La norme ISO 26000 énonce sept principes et sept questions centrales à la base de la gouvernance des organisations.

➞ Les sept principes sont les suivants :

- ➔ La **redevabilité** (responsabilité de rendre compte) : il convient que l'organisation réponde des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, et des actions entreprises pour prévenir toute répétition des impacts négatifs involontaires et imprévus.
- ➔ La **transparence** : c'est l'accessibilité aux informations relatives aux décisions et aux activités qui ont une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et la volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète.
- ➔ Le **comportement éthique** : il est fondé sur les valeurs d'honnêteté, d'équité, d'intégrité. Il est conforme aux principes d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation particulière, en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- ➔ La **reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : il convient qu'une organisation identifie ses parties prenantes, qu'elle prenne en compte les intérêts et droits de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.
- ➔ Le **respect du principe de légalité** : c'est se conformer aux obligations légales et se tenir informé des évolutions des lois et réglementations en vigueur applicable à l'organisation.
- ➔ La **prise en compte des normes internationales de comportement** : l'organisation se réfère aux principes de droit international, aux accords intergouvernementaux (traités, conventions) universellement ou quasi universellement reconnus.
- ➔ Le **respect des droits de l'Homme** : cela implique la reconnaissance de leur importance et de leur universalité.

➤ Les sept questions centrales sont les suivantes (Figure 6 : **Les 7 questions centrales**) :

- ➔ Gouvernance de l'organisation
- ➔ Droits de l'Homme
- ➔ Relations et conditions de travail
- ➔ Environnement
- ➔ Loyauté des pratiques
- ➔ Questions relatives aux consommateurs
- ➔ Communautés et développement local



Figure 6 : **Les 7 questions centrales**

(source : NF EN ISO 26000, p. 24)

Ces questions centrales traitent des impacts économiques, environnementaux et sociaux les plus probables auxquels sont confrontées les organisations, en vue de maximiser leur contribution au développement durable.

Chaque question centrale doit être considérée par l'organisation comme étant un élément constitutif d'un ensemble cohérent, c'est l'approche holistique.

Chaque question est subdivisée en plusieurs domaines d'action.

Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, l'organisation aura à intégrer ces questions et les domaines d'action associés.

1) Gouvernance de l'organisation



Figure 7 : Question 1 - Gouvernance

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

C'est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Elle représente à la fois une question centrale suscitant des actions de la part des organisations, et un moyen d'augmenter leur capacité à se comporter de manière responsable vis-à-vis des autres questions centrales.

Une gouvernance efficace repose sur l'intégration des sept principes de la responsabilité sociétale précédemment évoqués.

2) Droits de l'Homme



Figure 8 : Question 2 - Droits de l'Homme

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

Ce sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit : droit civil, politique, économique, social et culturel.

Cette question centrale s'étend sur huit domaines d'action.

3) *Relations et conditions de travail*



Figure 9 : **Question 3 - Relations et conditions de travail**

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

C'est l'ensemble des politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance.

Des relations et conditions de travail responsables sont indispensables pour assurer la justice sociale, la stabilité et la paix.

Cette question centrale s'étend sur cinq domaines d'action.

4) *Environnement*



Figure 10 : **Question 4 - Environnement**

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

Les organisations identifient les actions qui permettent de réduire ou d'éliminer les modes de production et de consommation non viables, et s'assurent que l'utilisation des ressources devient durable.

Cette question centrale s'étend sur quatre domaines d'action.

5) Loyauté des pratiques



Figure 11 : Question 5 - Loyauté des pratiques

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

Cela concerne la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations (publiques, partenaires, fournisseurs, sous-traitants, clients, concurrents, associations). Il ne peut y avoir de concurrence loyale et de respects des droits de propriété si les organisations ne traitent pas les unes avec les autres de façon honnête, équitable et intègre.

Cette question centrale s'étend sur cinq domaines d'action.

6) Questions relatives aux consommateurs



Figure 12 : Question 6 - Protection du consommateur

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

Il convient que les organisations proposent des produits et services qui permettent une consommation et un développement durables, y compris des informations relatives à l'utilisation, à la réparation et à la mise au rebut des produits.

Cette question centrale s'étend sur sept domaines d'action.

7) Communautés et développement local



Figure 13 : **Question 7 - Communautés et développement local**

(Source : <http://z.et.h.over-blog.com/article-l-iso-26000-en-quelques-lignes-75187812.html>)

Les organisations qui dialoguent de manière respectueuse avec les communautés renforcent les valeurs démocratiques et civiques. L'implication auprès des communautés et la contribution au développement local font partie intégrante du développement durable.

Cette question centrale s'étend sur sept domaines d'action.

I.1.3 Le projet SIGMA

Le projet britannique SIGMA (**S**ustainability **I**ntegrated **G**uidelines for **M**ANagement, ou en français, guide de management intégré d'un développement durable), lancé en 1999, vise à mettre en place des systèmes et outils de management des entreprises, et à faciliter une manière plus "durable" de travailler.³¹

SIGMA cherche à définir un cadre permettant à toutes les organisations d'utiliser les normes en vigueur et les approches existantes de façon plus intégrée et selon une véritable stratégie, à partir des meilleures pratiques actuelles.

SIGMA est basé sur la recherche de l'accroissement des cinq capitaux suivants :

- ➔ Le **capital naturel**, c'est-à-dire l'environnement dans son ensemble, et plus précisément les processus et ressources naturelles (énergie, matière) dont l'entreprise a besoin pour produire.
- ➔ Le **capital humain**, qui comprend : la santé, la connaissance, les compétences et les motivations.
- ➔ Le **capital social**, qui est la valeur ajoutée à toute activité ou à tout processus économique par les relations humaines et la coopération.
- ➔ Le **capital manufacturé**, qui comprend les biens matériels (outils, machines, bâtiments et autres infrastructures) contribuant au processus de production.

➔ Le **capital financier**, les profits, les pertes, les ventes, les actions, etc.

Ce référentiel peut être utilisé pour établir une correspondance entre les enjeux liés au développement durable, et les cinq capitaux de l'entreprise concernés en priorité. Il permet d'évaluer la position de l'entreprise et d'intégrer les questions de durabilité dans les processus de prise de décision.

Ces trois exemples de référentiels, exposant les lignes directrices de la responsabilité sociétale, fournissent un cadre de référence pour structurer une démarche RSE.

I.2 Méthodes de mise en application de la RSE

Nous allons à présent nous intéresser aux méthodes s'inspirant de ces lignes directrices, qui apportent des éléments concrets pour la mise en place des différentes étapes d'une démarche RSE.

En effet, construire une démarche RSE efficace se déroule en plusieurs phases successives : le point de départ de la démarche est le diagnostic de l'organisation en matière de responsabilité sociétale ; vient ensuite la mise en place de la démarche proprement dite en intégrant les parties prenantes dans les modes de fonctionnement de l'organisation et en définissant le niveau d'engagement visé ; puis il faut concrétiser la démarche RSE en la formalisant, et enfin valoriser les engagements qui ont été pris.

I.2.1 Initier une démarche RSE: le diagnostic

Une fois la volonté exprimée d'initier une démarche RSE par une entreprise, il faut établir le recensement de l'existant en matière de responsabilité sociétale.

Il existe un nombre important d'outils et de méthodes pour établir un diagnostic, seront exposés ici seulement les principaux qui sont utilisés en France.

On peut distinguer deux types de diagnostic, ceux qui nécessitent un appui extérieur (formation, conseil) et ceux qui consistent à réaliser une autoévaluation à l'aide d'un outil en ligne.

I.2.1.1 A partir du guide SD 21000

Le guide SD 21000 est une norme française, publiée en 2003, qui propose des bases pour intégrer progressivement les objectifs du développement durable dans le système de management d'une entreprise.

Il a pour objectif de répondre à deux problématiques :

- Aider l'entreprise à identifier et mettre en œuvre sa stratégie de développement durable
- Et lui permettre d'organiser ses relations stratégiques avec ses parties prenantes

Le guide SD 21000 fournit des éléments de réflexion pour élaborer un diagnostic de l'organisation sur la prise en compte des thèmes liés au développement durable.

Pour cela, SD 21000 définit 34 enjeux à prendre en compte (Tableau 3 : **Enjeux du SD 21000**) répartis en 5 catégories :

Catégories	Enjeux
Gouvernance et pratiques managériales	▪ Engagement de la direction ▪ Stratégie, politique, objectifs ▪ Système de management ▪ Organisation et responsabilités ▪ Participation, implication et motivation du personnel ▪ Communication interne ▪ Communication externe ▪ Veille réglementaire ▪ Prise en compte d'autres facteurs ▪ Identification des parties intéressées et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise
Performance économique	▪ Relations commerciales et risque économique ▪ Production et politique de tarification ▪ Coûts – investissements ▪ Rentabilité et partage valeur ajoutée ▪ Contrôles et pérennité
Responsabilité sociétale (sociale et territoriale)	▪ Relations de l'Homme au travail ▪ Compétences, emploi, formation ▪ Hygiène – sécurité – santé ▪ Relations sociales dans l'entreprise ▪ Equité ▪ Intégration territoriale et gestion des externalités
Responsabilité environnementale	▪ L'eau : gestion des consommations ▪ L'eau : pollution ▪ L'énergie : consommation ▪ L'air : pollution et gaz à effet de serre ▪ Les déchets ▪ Les sols : gestion et pollution ▪ La biodiversité ▪ Bruit et odeurs : pollutions interne et externe
Approches transversales	▪ Produits : éco-socio-conception ▪ Politique d'achat ▪ Gestion et prévention des risques ▪ Logistique, transport et stockage ▪ Transport des salariés, accessibilité du site

Tableau 3 : **Enjeux du SD 21000**

Ensuite, l'approche du guide est d'engager une réflexion sur les enjeux, en définissant le niveau de performance de l'entreprise vis-à-vis de ces enjeux, et d'en déterminer leur importance.

Pour la cotation de la performance, la norme propose une échelle de 0 à 4 :

0	Prise de conscience : aucune action n'existe pour le moment
1	Mesure : identification d'actions de progrès
2	Mise en place d'actions visant à faire progresser les performances de l'entreprise
3	Maîtrise partielle d'innovations : actions de veille
4	Excellence / exemplarité

Tableau 4 : **Echelle de cotation performance**

Sur le même principe, une échelle de cotation est définie pour l'importance de la prise en compte des enjeux :

0	L'enjeu n'est pas important, sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour
1	L'enjeu n'est pas prioritaire
2	La maîtrise de l'enjeu est indispensable à la réalisation des projets
3	La non-maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause l'ensemble des projets
4	La non-maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause l'existence de l'entreprise

Tableau 5 : **Echelle de cotation importance**

Pour chaque enjeu, le croisement des degrés de performance et d'importance permet d'identifier les priorités d'actions (Figure 14 : **Matrice Performance/Importance**).

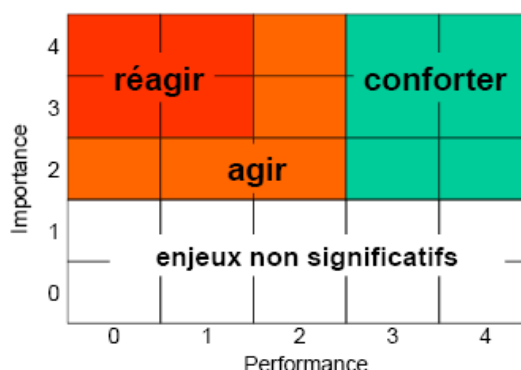


Figure 14 : **Matrice Performance/Importance**

De façon analogue, le guide SD 21000 permet aux organisations d'amorcer une réflexion sur leurs relations avec les parties prenantes, en construisant une matrice à partir du niveau de relation de l'entreprise avec la partie intéressée et de son importance pour l'entreprise (Figure 15 : **Matrice Niveau de relations / Importance**).

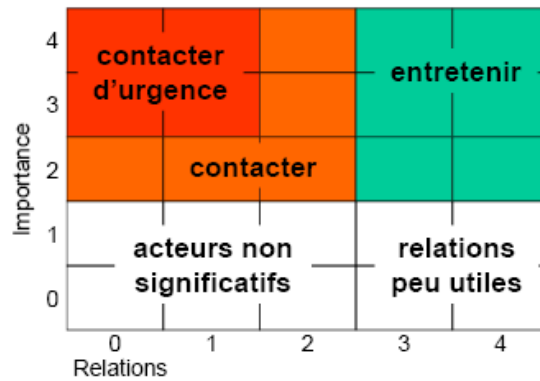


Figure 15 : **Matrice Niveau de relations / Importance**

Cette matrice permet à l'entreprise de considérer ses parties prenantes, et donc, par extension, de prendre en compte leurs attentes dans la structuration de la démarche RSE.

A partir de ces deux matrices de diagnostic, l'organisation peut mettre en place un plan d'actions qui lui permettra de s'améliorer en termes de prise en compte du développement durable dans son système de management.

I.2.1.2 Référentiel de l'EFQM

Le référentiel de l'EFQM (European Foundation for Quality Management) a été développé en 1989 dans le but d'accompagner toute entreprise, quelles que soient sa taille, son secteur d'activité, dans une démarche d'amélioration globale de sa performance, tout en intégrant la responsabilité sociétale. Il permet aux entreprises d'apprécier leur niveau global de qualité ainsi que leurs points forts et leurs points faibles et donc de s'améliorer.

Le modèle EFQM repose sur huit concepts fondamentaux illustrés sur la Figure 16 : **Les concepts fondamentaux de l'EFQM** :

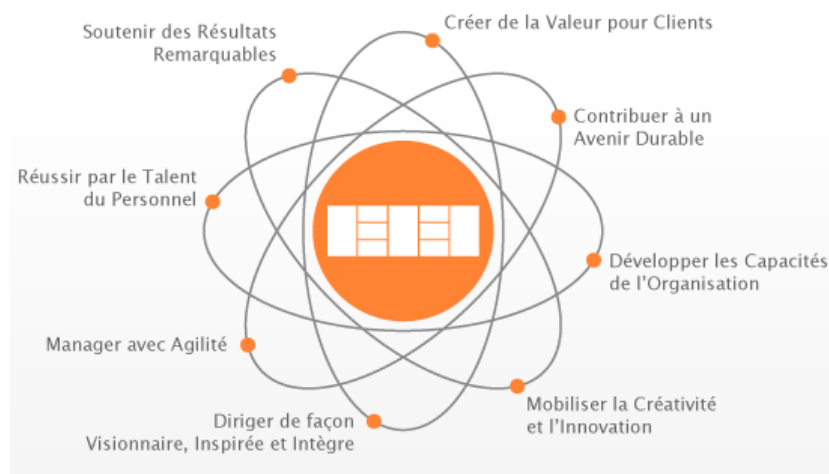


Figure 16 : **Les concepts fondamentaux de l'EFQM**

Ces concepts fondamentaux sont déclinés en neuf critères d'évaluation, eux-mêmes subdivisés en 32 sous-critères (**Annexe 1**).

Des cinq critères Facteurs découlent les quatre critères Résultats (Figure 17 : **Le modèle EFQM**), et les Facteurs sont améliorés en utilisant le retour d'informations des Résultats.

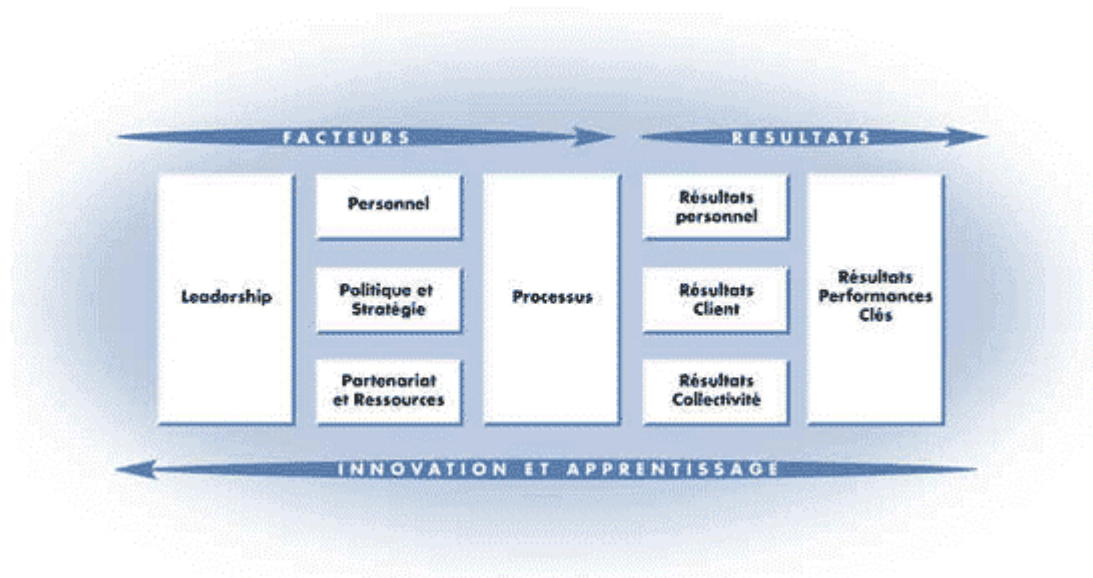


Figure 17 : **Le modèle EFQM**

Les critères Facteurs couvrent ce que fait l'organisation à travers : le Leadership, le Personnel, la Politique et Stratégie, les Partenariats et Ressources, les Processus, produits et services.

Les critères Résultats balayent ce que l'organisation réalise : Résultats Personnel, Résultats Clients, Résultats Collectivité, Résultats Performances clés.

Pour chaque critère, l'organisation va récolter des données qui seront analysées en groupes de travail, puis notées à l'aide de grilles RADAR (**Annexe 2**).

La méthode RADAR est proche de celle du PDCA (Figure 18 : **La boucle PDCA**), dans le sens où elle permet l'amélioration continue des performances.

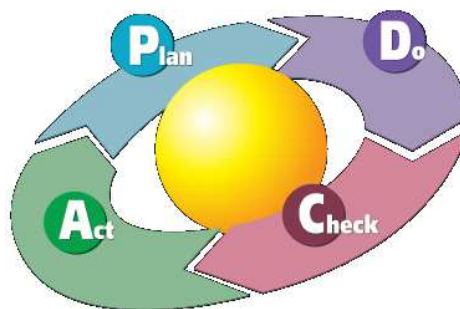


Figure 18 : **La boucle PDCA**

L'établissement d'une fiche RADAR permet une évaluation à la fois quantitative (notation en pourcentage) et qualitative (forces/faiblesses), et ainsi de déterminer des axes d'amélioration, d'établir des plans d'actions stratégiques.

Le modèle EFQM constitue une opportunité de réaliser un diagnostic complet puisqu'il intègre toutes les activités de l'entreprise, y compris les impacts sur les parties prenantes.

I.2.1.3 AFAQ 26000

AFAQ 26000, proposé par AFNOR Certification, est à la fois un outil de diagnostic et une méthode d'évaluation de la responsabilité sociétale, fondés selon les lignes directrices de la norme ISO 26000.

Du fait que l'ISO 26000 ne fournit pas d'exigences mais des lignes directrices, on parle d'évaluation et non de certification.

AFAQ 26000 a été lancé en 2010, à partir d'un modèle d'évaluation de la prise en compte du développement durable dans la stratégie, le management et les résultats des organisations, développé dès 2007 sous le nom d'AFAQ 1000NR.³³

Comme le modèle de l'EFQM, la méthode AFAQ 26000 est basée sur l'analyse et la cotation de critères (Figure 19 : **Les critères de l'AFAQ 26000**) eux-mêmes subdivisés en sous-critères (**Annexe 3**):

➤ Cinq critères Pratiques (et non Facteurs comme pour l'EFQM) :

- ➔ Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance
- ➔ Intégration de la responsabilité sociétale et communication
- ➔ Ressources humaines, relations et conditions de travail
- ➔ Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs
- ➔ Ancrage territorial : communautés et développement local

➤ Trois critères Résultats :

- ➔ Résultats environnementaux
- ➔ Résultats sociaux
- ➔ Résultats économiques

³³ "Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes", AFNOR Certification, novembre 2010.



Figure 19 : Les critères de l'AFAQ 26000

(Source : Guide d'évaluation AFAQ 26000 - entreprises / organismes)

Chaque critère est noté en fonction des données récoltées concernant les pratiques et les résultats de l'organisation, ce qui permet l'obtention d'un score global sur 1000 points.

Ce score permet de définir quatre niveaux de maturité : engagement, progression, maturité, exemplarité.

1.2.1.4 A partir du SME-key

Il s'agit d'un guide sur la responsabilité sociale et environnementale qui s'adresse spécifiquement aux PME. Il a été rédigé par CSR Europe, qui est un réseau de grandes entreprises européennes socialement responsables, puis complété et adapté par IMS Entreprendre pour la cité et Alliances.²³

Ce guide a pour objectifs :

- ➔ D'aider les entreprises à faire l'autoévaluation de leur niveau d'engagement sur le plan de la responsabilité sociale et environnementale
- ➔ De les accompagner dans l'élaboration et la rédaction de leur stratégie RSE
- ➔ D'accompagner la réalisation et la déclinaison de la stratégie RSE par la mise en place d'une dynamique de progrès

Pour cela, le guide comporte 300 questions réparties en 3 parties :

1. Vocations et valeurs

- a. Informations générales
- b. Missions et valeurs de l'entreprise
- c. Relations avec les partenaires extérieurs

2. Impacts économique, social et environnemental de l'entreprise sur la société

3. Perspectives d'avenir

I.2.1.5 Autodiagnosics en ligne

Des outils d'autodiagnostic disponibles en ligne ont été développés depuis une dizaine d'années, notamment pour répondre aux besoins des PME ou des entreprises novices dans la démarche RSE, qui souhaitent réaliser un état des lieux de leurs actions et lancer un plan d'actions prioritaires, sans pour autant faire appel à un cabinet de conseil ou à un organisme formateur.

Nous en détaillerons seulement trois parmi un nombre florissant :

- Le **guide performance globale** (ou GPS : Global Performance System) a été créé par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise et expérimenté par 400 entreprises en 2002/2003, puis a été révisé en 2004.³⁴

Le GPS est un outil en ligne de diagnostic et de pilotage gratuit et ouvert à tous les chefs d'entreprise, après inscription sur le site. Chaque dirigeant, quels que soient le secteur et la taille de son entreprise, peut s'auto-évaluer, piloter sa démarche, comparer son entreprise avec d'autres, éditer son rapport de Performance globale et le publier en ligne, et partager ses pratiques et initiatives.

L'évaluation se fait à partir d'un diagnostic de 100 questions et 3 niveaux de maturité : Réglementaire seulement, Déploiement en cours, Déployé et tracé.

- Le **DIAG' 26000**, lancé en novembre 2011 par l'association Centrale Ethique, est un outil de diagnostic centré sur les sept questions centrales de l'ISO 26000.

Il est accessible librement en ligne à titre individuel,³⁵ chaque dirigeant peut se faire en quelques minutes une première idée de l'engagement de sa structure en matière de RSE, et la positionner par rapport aux sept questions centrales de l'ISO 26000.

- Le **test de l'auto-évaluation RSE "FAR / RS"** est un outil de diagnostic RSE créé par l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie en 2004, puis mis à jour en 2008 et en 2009.

Il s'agit d'un outil disponible librement en ligne,³⁶ qui permet aux entreprises, en particulier les PME, d'évaluer de façon globale les actions en matière de RSE en prenant en compte la vision, les valeurs, les principes de management des organisations.

³⁴ Accessible depuis le site internet du CJD (<http://www.gps.cjd.net/>)

³⁵ Accessible sur internet (<http://diag26000.eu/>)

³⁶ Accessible sur internet (<http://www.cci.fr/web/developpement-durable/diagnostiquer>)

I.2.2 Mettre en place une démarche RSE

Une fois les caractéristiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale cernées, il est indispensable d'associer les parties prenantes à la démarche. Cela signifie que les actions de RSE doivent être bien comprises par les parties prenantes, et leurs attentes doivent se situer au cœur des schémas d'actions.

Il existe des méthodes pour cartographier et analyser les comportements des parties prenantes, et également pour les convaincre du bien-fondé de la démarche.

Cette prise en compte des relations avec les parties prenantes permettra ensuite à l'organisation de se positionner par rapport à elles et de développer une stratégie de communication sur ses actions de RSE, elle aura ainsi défini son niveau d'engagement RSE.

I.2.2.1 Identifier et analyser les parties prenantes

L'objectif est de cerner les partenaires de l'entreprise et les relations entretenues avec ceux-ci, afin de mesurer les enjeux affichés ou sous-jacents.

- La **cartographie des parties prenantes** permet d'identifier et d'organiser les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Elle peut être construite sur la base de déclarations des dirigeants, d'entretiens avec les collaborateurs ou de documents de référence de l'entreprise. Une fois identifiées, les parties prenantes peuvent être hiérarchisées selon des critères propres à l'entreprise, dans l'exemple ci-dessous (Figure 20 : **Exemple de cartographie des parties prenantes**), les parties prenantes sont positionnées par rapport aux critères suivants : sphère publique, sphère économique, sphère professionnelle, sphère sociale.

Il peut être pertinent de construire plusieurs cartographies afin de cibler des thématiques particulières.

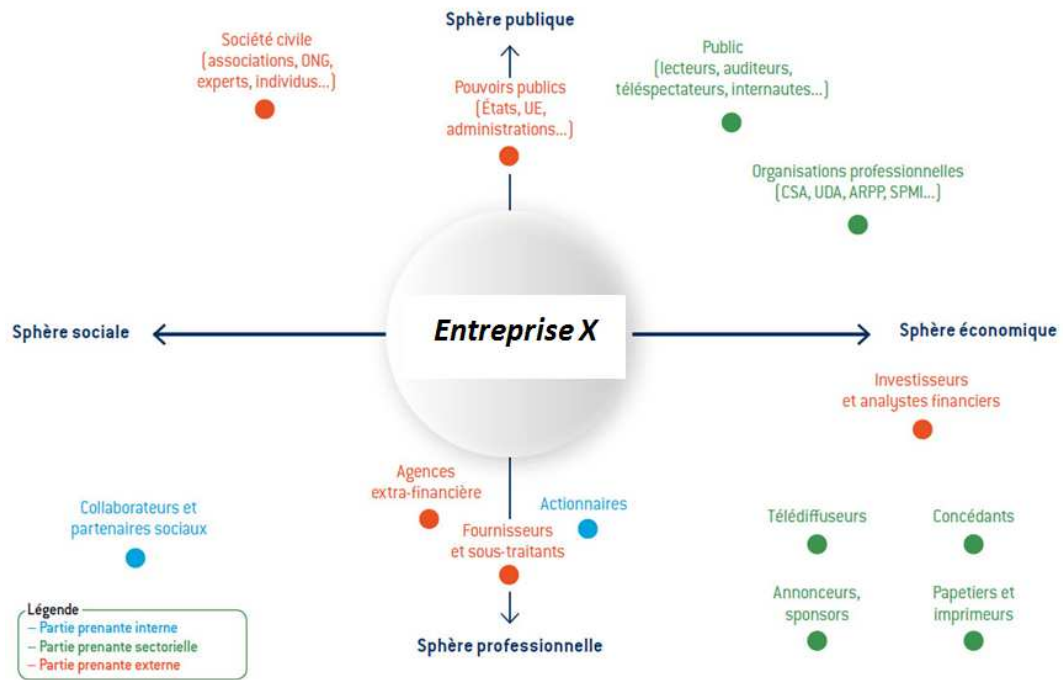


Figure 20 : Exemple de cartographie des parties prenantes

- Pour aller plus loin dans l'analyse des relations entre une organisation et ses parties prenantes, il est possible de compléter la cartographie des parties prenantes avec une autre carte : la **carte des partenaires** (Figure 21 : **Carte de Mitchell**) construite selon le modèle Pouvoir, Légitimité et Urgence décrit par Mitchell, Agle et Wood en 1997.³⁷

L'approche classe les parties prenantes selon la combinaison de trois caractéristiques, ceci dans le cadre d'un objectif précis fixé par l'organisation :

- ➔ Le **pouvoir** du partenaire à influencer l'organisation
- ➔ La **légitimité** de la relation et des actions du partenaire avec l'organisation en termes de désir et de convenance
- ➔ L'**urgence** est le sentiment que la demande de la partie prenante est pressante

Les partenaires qui montrent seulement une des trois caractéristiques (numéro 1, 2 et 3 de la Figure 21) sont définis en tant que partenaires latents. Ils sont sous-classifiés en tant que parties prenantes endormies, discrétionnaires ou demandeuses.

³⁷ "Toward a theory of stakeholder identification and salience", Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., Academy of Management Review, 1997.

Les partenaires qui montrent deux des trois caractéristiques (numéro 4, 5 et 6 de la Figure 21) sont définis en tant que partenaires en expectative. Ils sont sous-classifiés en tant que parties prenantes dominantes, dangereuses ou dépendantes.

Les partenaires qui possèdent les trois caractéristiques sont appelés parties prenantes décisives.

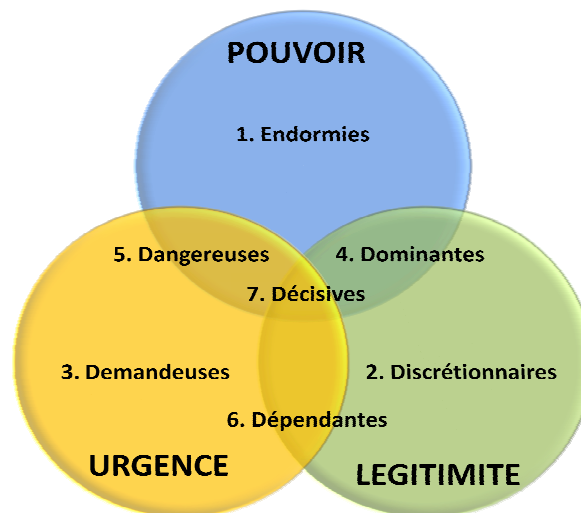


Figure 21 : Carte de Mitchell

La carte de Mitchell permet à l'organisation de prendre des décisions et de hiérarchiser des actions, en clarifiant l'importance des parties prenantes par rapport à un problème donné.

1.2.2.2 Faire adhérer les parties prenantes

Les parties prenantes peuvent être dubitatives envers les démarches de RSE, elles peuvent ne pas comprendre pourquoi une entreprise s'engage dans un projet car elles n'y voient pas leur intérêt.

Pour les convaincre, il est possible d'élaborer une **matrice de priorisation** des actions, en fonction de leur urgence et de leur importance.

Pour construire cette matrice, l'entreprise propose à l'ensemble des parties prenantes de lister leurs enjeux, par l'intermédiaire de boîte à idées, forums, etc. Ensuite, il faut les classer selon un niveau d'urgence du point de vue uniquement des parties prenantes. Ces enjeux sont évalués cette fois-ci selon l'impact positif qu'ils pourraient avoir sur l'organisation. Les deux cotations sont reportées sur un graphe (Figure 22 : **Matrice de priorisation**), de manière à identifier les actions qui sont à mener en priorité (1), celles qui doivent être redéfinies (2), celles qui sont à engager à moyen terme (3) et celles qui sont en attente (4).

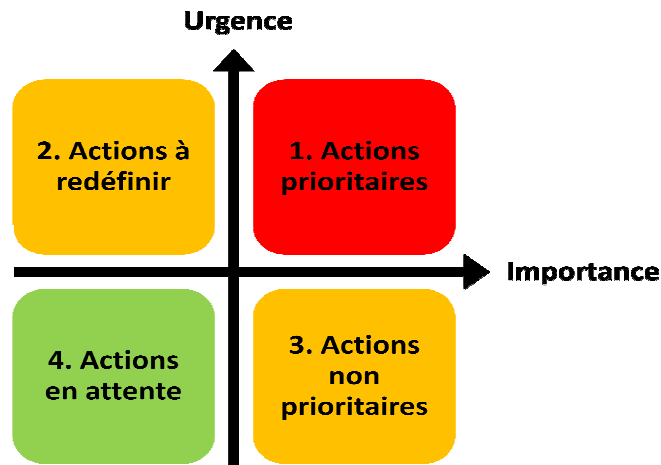


Figure 22 : **Matrice de priorisation**

Cet outil permet à l'organisation de "jouer cartes sur table" en expliquant pourquoi elle a engagé telle action et comment elle a été sélectionnée, ce qui permettra la mobilisation des parties prenantes dans la démarche RSE.

La construction de cet outil suppose qu'un dialogue avec les parties prenantes soit mis en place pour comprendre leurs besoins.

I.2.2.3 Définir son niveau d'engagement RSE

En adoptant un positionnement face à ses parties prenantes et en développant une stratégie de communication sur ses actions RSE, une organisation pourra définir son niveau d'engagement dans une démarche de RSE.

Un outil, la **matrice de la vertu**,³⁸ permet d'identifier le positionnement stratégique d'une organisation et de communiquer auprès des parties prenantes sur l'évolution de son positionnement (Figure 23 : **Matrice de la vertu**).

Les différentes cases de la matrice signifient :

1. **Respect des règles** : dans cette logique, l'organisation se contente d'agir selon la loi et les règlements. Elle ne va pas au-delà de ce qui lui est demandé.
2. **En lien avec les pratiques et traditions** : l'organisation va au-delà de la loi, mais seulement pour se conformer aux habitudes du secteur.
3. **Choix de stratégie** : l'organisation a une stratégie RSE, c'est-à-dire des actions sociétales qui répondent à des objectifs RSE. Elle est "pionnière" dans son domaine.

³⁸ "La boîte à outils : Développement durable et RSE", Vincent Maymo et Geoffroy Murat, Dunod, mars 2013.

4. **Choix de lobby** : l'organisation valorise ses actions RSE en faisant partie des groupes de pression pour influencer les réglementations, afin que celles-ci soient cohérentes avec ses propres actions.



Figure 23 : **Matrice de la vertu**

L'organisation peut se placer sur la matrice par n'importe laquelle des quatre entrées, elle met ensuite des actions pour aller vers la case suivante.

Les parties gauche et droite sont à distinguer, la partie gauche marque un choix en interne, c'est-à-dire que l'organisation a une stratégie RSE. La partie droite représente une motivation externe, l'entreprise subit les actions extérieures pour déterminer ses actions RSE, il est dangereux de se contenter de ce positionnement.

Après avoir réalisé un diagnostic en matière de RSE, identifié et analysé les relations avec ses parties prenantes et défini son niveau d'engagement dans la démarche de RSE, une organisation pourra identifier des pistes de progrès et ainsi définir et mettre en application un plan d'actions de RSE.

Il lui faut à présent concrétiser ou formaliser sa démarche RSE pour pouvoir la communiquer à ses parties prenantes.

I.2.3 Concrétiser une démarche RSE

Il existe un choix important d'outils pour formaliser un engagement dans une démarche RSE. Nous avons regroupé les plus employés en chartes, normes et labels, qui sont des outils au service de la mise en œuvre d'une politique RSE.

I.2.3.1 Construire une charte éthique

Une charte d'éthique est un document qui doit être clair et concis, exprimant les règles de conduite que l'organisation s'est fixé en matière d'éthique et d'engagement vers un développement durable.

Elle peut faire référence à des textes internationaux ou nationaux, comme le Global Compact, la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Charte de la Diversité, etc.

Elle est directement adressée aux parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, et doit correspondre aux attentes qu'elles ont formulé. Il est d'ailleurs préférable qu'elles soient associées à la réflexion lors de l'élaboration de la charte d'éthique.

Il n'existe pas de modèle standard de charte d'éthique, chaque entreprise construit sa charte en fonction de ses valeurs, de son niveau d'engagement RSE, de ses parties prenantes et de leurs attentes.

Un exemple de charte d'éthique claire et concise est illustré en **Annexe 4**.

La charte d'éthique permet de formaliser un engagement en faveur de la RSE, cela représente un premier pas vers la transparence de la communication sur les impacts des décisions et activités d'une organisation.

La charte éthique est un engagement simplement déclaratif de la part de l'organisation, la crédibilité d'une démarche RSE sera renforcée par l'adoption d'un formalisme plus significatif.

I.2.3.2 Se conformer à une norme

Il existe de nombreuses normes qui entrent dans le champ d'action de la RSE.

Appliquer les principes d'une ou de plusieurs de ces normes, qu'elle soit certifiable ou non, permet de concrétiser la volonté de la direction d'une organisation de s'engager vers un système de management qui prend en compte les thématiques du développement durable.

► Certaines traitent directement des principes de la RSE :

➔ Citons en premier lieu la norme de référence qui couvre l'ensemble des champs de la RSE (économique, social, environnemental) : la norme internationale **ISO 26000** publiée en 2010.

Comme nous l'avons vu précédemment (*voir chapitre I.1.2*), elle fixe les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, à son identification et au dialogue avec les parties prenantes d'une organisation. Elle a pour objectif de rendre la responsabilité sociétale applicable à tout type d'organisation, quelles que soient leur taille et leur localisation. Elle est structurée autour de sept

principes et de sept questions centrales qui permettent à une organisation de définir son périmètre de responsabilité sociétale.

Son objectif est de guider toutes les organisations à pratiquer la RSE à l'échelle mondiale.

- ➔ Sortie en 2003, la norme française non certifiante FD X 30-021, ou guide **SD 21000**, traite de la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de toute entreprise, petite ou grande, publique ou privée, de tout secteur d'activité.

Elle permet à la fois d'établir un diagnostic d'une organisation en matière de RSE (*voir chapitre 1.2.1.1*), et propose des recommandations pour adapter un système de management dans le but d'intégrer progressivement les objectifs du développement durable.

- ➔ Le standard **SA 8000** (*Social Accountability 8000*) est un standard certifiable de responsabilité sociétale qui défend des conditions de travail décentes. Il a été élaboré en 2000 par une association américaine, le Social Accountability Institute (SAI) qui regroupe des grandes entreprises, des ONG, des universités, des syndicats.³⁹

Il s'agit d'un code de conduite orienté sur les aspects sociaux du développement durable, qui est basé sur des textes internationaux comme la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Convention internationale des droits de l'enfant ainsi que différentes conventions de l'OIT.

SA 8000 couvre les domaines suivants de la RSE (Figure 24 : **Domaines d'action du SA 8000**):

³⁹ Site internet (<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>)

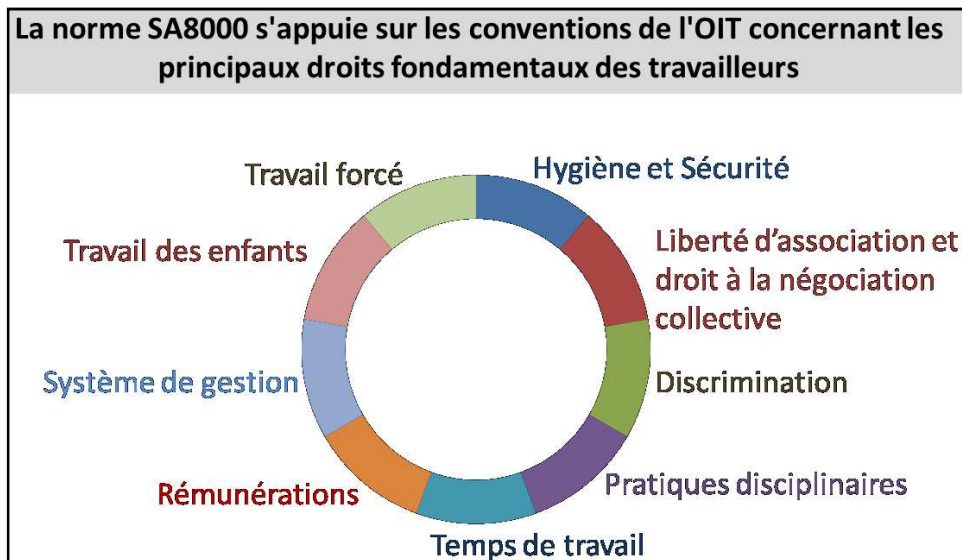


Figure 24 : Domaines d'action du SA 8000

(Source : site internet : <http://diversense.com/wordpress/rse-responsabilite-societale-des-entreprises/>)

Ce standard n'aborde pas les thèmes de l'environnement et des bonnes pratiques de gouvernance.

► D'autres normes se focalisent sur le thème environnemental :

- ➔ La norme internationale certifiable **ISO 14001**, mise à jour en 2004, constitue la référence pour mettre en place un système de management environnemental (SME). Son objectif est d'aider les organisations à gérer les impacts de leurs activités sur l'environnement et à démontrer l'efficacité de leur gestion, et elle peut s'appliquer à toute entreprise, peu importe sa taille, son secteur d'activité.

La mise en place de l'ISO 14001 permet aux organisations de prendre en compte les attentes des parties intéressées, d'intégrer les préoccupations environnementales dans leur gestion au quotidien et ainsi améliorer leurs performances environnementales (gestion des matières et énergie, recyclage des déchets, maîtrise des risques et donc réduction des coûts), et enfin de s'engager dans une logique d'amélioration continue, car elle est basée sur le cycle PDCA.

En ce sens, la norme ISO 14001 représente un élément important de formalisation d'une démarche de RSE.

- ➔ Le règlement européen **EMAS** (*Eco-Management and Audit Scheme*), aussi appelé éco-audit, a été créé en 1993 par l'Union Européenne pour encourager les entreprises, de toute taille et de tout secteur industriel, à s'engager dans une démarche volontaire de mise en place d'un SME.

EMAS intègre entièrement les exigences de l'ISO 14001, mais il s'en distingue par son principe de transparence obligatoire, qui implique la communication des objectifs fixés et la communication des résultats obtenus, selon une procédure définie. Une entreprise certifiée ISO 14001 peut obtenir un certificat EMAS en publiant une déclaration environnementale qui aura été audité conformément aux critères du règlement.

- ➔ La norme internationale certifiable **ISO 14062** décrit les concepts et les pratiques actuelles pour intégrer les aspects environnementaux dans la conception et le développement de produits (biens matériels ou services).

Cette norme d'éco-conception, basée sur les systèmes de management ISO 9001 et ISO 14001, a pour objectif de réduire les impacts sur l'environnement à chaque étape du cycle de vie d'un produit, tout en conservant sa qualité d'usage (Figure 25 : **Le cycle de vie d'un produit**).

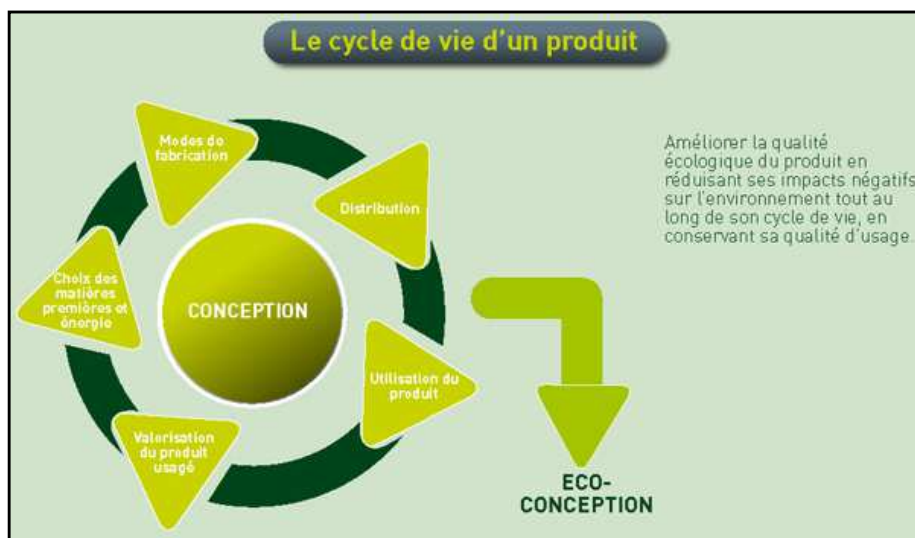


Figure 25 : **Le cycle de vie d'un produit**

(Source : http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=15341)

Respecter les exigences de l'éco-conception participe à l'engagement dans une démarche RSE, leurs bénéfices sont communs :

- Réduction des coûts en raison de l'optimisation de l'utilisation des matières premières et de l'énergie, et de l'adoption de procédés plus efficaces ainsi que la réduction des déchets à éliminer.
- Amélioration de l'image auprès des parties intéressées.
- Respect de la législation en vigueur et anticipation.

- Un dernier groupe de normes universelles permettent de formaliser une démarche de RSE :

- ➔ La norme certifiable la plus répandue, l'**ISO 9001** définit les exigences concernant l'organisation d'un système de management de la qualité.

Elle participe à la formalisation d'une démarche RSE dans le sens où elle permet entre autres (Figure 26 : **Les bénéfices de l'ISO 9001**), de prendre en compte les attentes des parties prenantes de l'organisation, plutôt ses clients et son personnel ; elle permet également d'optimiser le fonctionnement de l'organisation par l'identification et la gestion des processus, c'est l'approche processus. Elle permet enfin de mettre en place une logique d'amélioration continue des performances de l'organisation, ce qui est un élément de base pour intégrer la RSE dans un système de management.

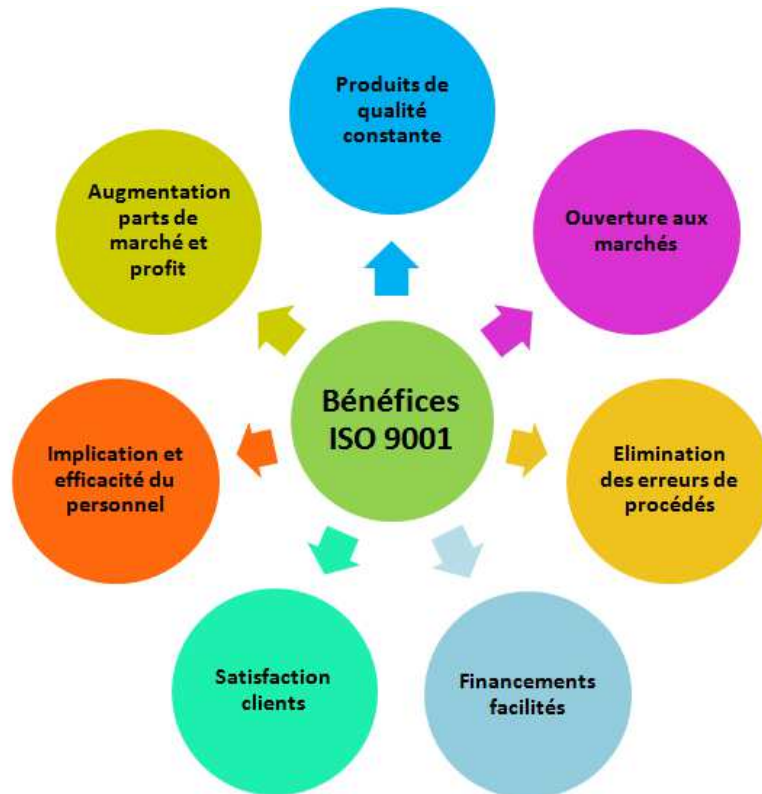


Figure 26 : **Les bénéfices de l'ISO 9001**

- ➔ Le référentiel **OHSAS 18001** (*Occupational Health and Safety Assessment Series*), publié en 1999 et révisé en 2007, n'est pas une norme internationale mais est certifiable, est structuré de la même manière que l'ISO 9001 et l'ISO 14001 selon le principe de l'amélioration continue de type PDCA.

Le référentiel fournit aux organisations des exigences pour bâtir un système de management de la santé et de la sécurité au travail dans le but

de prévenir les risques professionnels, et qui soit compatible avec les normes internationales de management.

Il intègre une partie du volet social de la RSE en se focalisant sur la santé et la sécurité des personnes qui travaillent pour l'organisation au sens large (interne et externe).

- ➔ A cette liste non exhaustive de normes qui peuvent contribuer à formaliser l'engagement dans une démarche de RSE, on peut ajouter la norme internationale et certifiable **ISO 50001**, relative à l'établissement d'un système de management de l'énergie afin de privilégier la performance énergétique d'une organisation, calquée également sur les principes de l'amélioration continue.

A partir d'un diagnostic énergétique initial, l'organisation définit ses cibles énergétiques et établit un plan de comptage de l'énergie. Respecter les exigences de cette norme permet de réaliser des économies d'énergie et de réduire les coûts associés, et de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

1.2.3.3 Adhérer à un label

Les démarches de type label sont prises à l'initiative des organisations qui souhaitent mettre en avant leurs progrès par une évaluation externe et un signe de reconnaissance. Les labels sont le plus souvent thématiques, c'est-à-dire qu'ils traitent d'un aspect spécifique de la RSE, mais certains prennent en compte toutes les composantes du développement durable.

Les labels se distinguent des certifications par le fait qu'ils ne sont pas encadrés par des dispositions réglementaires, par ailleurs, il n'y a pas forcément concertation avec les parties prenantes pour la validation du référentiel.

Les labels peuvent constituer une étape intermédiaire vers une certification ou vers un degré plus important d'engagement.

- ☉ Le **label LUCIE** est destiné aux organisations qui souhaitent faire connaître leur engagement sur la voie du développement durable et de la RSE, au sens de l'ISO 26000. ⁶ Il a été créé en 2008 par l'agence LUCIE, elle-même créée par une fédération d'associations de consommateurs créatrice de labels et de certificats de qualité : Qualité France Association ; en partenariat avec AFNOR Certification et VIGEO (spécialiste de l'évaluation développement durable des grandes entreprises).

Le label LUCIE permet d'évaluer et de développer une démarche RSE d'une organisation, en communiquant auprès de ses parties prenantes ses actions et ses engagements en matière de RSE.

La charte LUCIE contient sept engagements directement liés aux sept questions centrales de l'ISO 26000 (Figure 27 : **Les 7 questions centrales de l'ISO 26000 et les 7 engagements LUCIE**).



Figure 27 : **Les 7 questions centrales de l'ISO 26000 et les 7 engagements LUCIE**

(Source : <http://www.labellucie.com/presentation/le-label-rse-de-reference>)

Une fois cette charte signée par l'organisation, des évaluations périodiques sont réalisées par AFNOR Certification ou VIGEO, puis un comité de labellisation indépendant et bénévole, constitué d'experts en RSE, valide l'attribution ou le maintien du label, à partir du rapport d'évaluation et des engagements de progrès pris par l'organisation candidate.

- Le **label Egalité** et le **label Diversité**, proposés par l'AFNOR, concernent l'égalité des chances et la diversité (handicap, origine sociale, femmes-hommes, etc.). Les entreprises doivent réaliser un état des lieux puis analyser leurs risques sur l'ensemble des critères de discrimination répertoriés par la loi, pour formaliser une politique d'égalité ou de diversité en cohérence avec le résultat de l'analyse effectuée. Pendant le déploiement de cette politique, l'ensemble du personnel est sensibilisé et les personnes directement impliquées dans les activités impactées par la politique sont formées. La décision de labellisation est rendue par l'AFNOR Certification sur la base d'un avis d'une commission multipartite.³²
- L'**Ecolabel européen** et la marque **NF Environnement** ont pour objectif de valoriser les produits ou services respectueux de l'environnement : limitation des déchets, utilisation de ressources renouvelables, limitation de la consommation d'énergie et d'eau. Ils ne s'appliquent pas à une entreprise mais à un produit en particulier.

➡ Depuis quelques années, des initiatives de labels sectoriels se sont multipliés, citons par exemple :

- ➔ Le label de responsabilité sociétale de la relation client
- ➔ Médiaterre pour le tourisme durable
- ➔ Ethifinance pour le monde de la finance
- ➔ Imprim'Vert et le label Print'Environnement pour l'imprimerie
- ➔ Le label HQE (Haute Qualité Environnementale) pour la conception et la rénovation des bâtiments
- ➔ Les labels FSC et PEFC pour la gestion durable des forêts
- ➔ Max Havelaar pour le commerce équitable

I.2.4 Valoriser son engagement RSE

Une bonne démarche RSE doit être mise en valeur pour avoir un impact auprès des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Il peut arriver que des actions de RSE "crédibles" mais peu communiquées suscitent le rejet des parties prenantes, et inversement, dans le cas où le "greenwashing" (ou éco-blanchiment, ou verdissage, procédé publicitaire pour donner une image écologiquement responsable à une organisation) parvient à abuser les parties concernées.

De ce fait, il ne suffit pas de réaliser une action RSE avec un impact sociétal et économique, il est également important de bien communiquer sur cette action.

Nous allons examiner les méthodes disponibles généralement employées pour communiquer les actions RSE des organisations.

I.2.4.1 Le rapport sociétal

Le rapport ou reporting sociétal est un support de communication vis-à-vis des partenaires de l'entreprise, qui rend compte des actions conduites pour intégrer le développement durable dans ses pratiques.

Il s'agit d'un bilan effectué en fin d'année, construit autour d'indicateurs non-économiques, qui permet de mettre en avant des actions significatives dans les entreprises, qu'elles soient soumises à la loi NRE ou non.

Il doit être aussi utilisé comme un outil interne permettant de définir des objectifs, de prendre compte de résultats et d'analyser les écarts. Il contribue au suivi des actions de RSE établies par l'organisation.

Un guide publié par le MEDEF¹⁵ en 2012 détaille le mode de construction d'un rapport RSE selon l'article 225 de la loi Grenelle II, mais il existe d'autres méthodes qui permettent de baliser la voie pour établir un reporting sociétal.

Un site internet est dédié à fournir des données explicatives et informatives sur le reporting RSE.⁴⁰

Il existe des référentiels sur lesquels se base l'établissement d'un rapport sociétal :

- Le **Global Reporting Initiative** (GRI), organisation internationale placée sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, composée de différents types d'acteurs (ONG, syndicats, entreprises, etc.), propose un référentiel d'indicateurs permettant de mesurer l'avancement des actions de RSE d'une organisation.

Ce référentiel comporte 79 indicateurs permettant de rendre compte des performances des entreprises en matière de RSE, qui sont classés selon les domaines suivants :

- Economie (9)
- Environnement (30)
- Droits de l'Homme (9)
- Relations sociales et travail décent (14)
- Responsabilité vis-à-vis des produits (9)
- Société (8)

La communication sur ces indicateurs, internationalement reconnus et partagés, facilitera le dialogue avec les parties prenantes d'une organisation.

- Le **référentiel EFFAS**, établi par la Fédération européenne des associations d'analystes financiers, a élaboré une liste d'indicateurs de performance prenant en compte les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces indicateurs sont déclinés par secteur d'activité.
- L'application du règlement européen **EMAS** permet de rapporter des informations sur la performance environnementale d'une organisation, à travers la publication obligatoire d'une déclaration environnementale comprenant les objectifs fixés et les résultats obtenus.

⁴⁰ Site internet www.reportingrse.org/

I.2.4.2 Les agences de notation extra-financière

Créées dans les années 2000, les agences de notation extra-financière sont des entreprises indépendantes qui évaluent et notent les pratiques des entreprises portant sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.⁴¹

Toutes les agences ne prennent pas en compte les mêmes critères dans leur notation, mais on peut trouver des domaines communs comme la politique de ressources humaines, les relations avec les clients, les fournisseurs et les sous-traitants, le respect de l'environnement, la gouvernance d'entreprise.

Elles analysent des données récoltées auprès des entreprises (données publiques, entretiens avec le personnel et la direction, questionnaires), des parties prenantes et des médias.

La notation extra-financière peut être demandée par une entreprise qui souhaite connaître son positionnement en termes de responsabilité sociétale et le communiquer, ou peut être effectuée à la demande d'investisseurs qui veulent estimer la responsabilité sociétale d'une entreprise avant de l'intégrer à son portefeuille.

Les deux principales agences en France sont :

- **VIGEO**, fondée en 2002 par l'ex-secrétaire de la CFDT Nicole Notat, est désormais le leader européen de l'analyse, de la notation et de l'audit-conseil des organisations, s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.⁴²

Les missions de VIGEO sont d'évaluer le niveau d'engagement démontré par les organisations par rapport aux objectifs de RSE ou de développement durable, d'identifier les risques encourus par les organisations dans le domaine de la RSE, et d'évaluer leur niveau de gestion de la RSE.

- **ETHIFINANCE**, créée en 2004, est spécialisée dans la notation extra-financière des PME, cotées ou non cotées.⁴³

Elle accompagne les entreprises dans la définition, le déploiement et le renforcement de leur démarche RSE, par l'évaluation extra-financière et des audits RSE. Elle accompagne également les investisseurs dans l'intégration des enjeux du développement durable dans leur gestion financière, et les encourage à investir dans des entreprises engagées dans une démarche de RSE.

⁴¹ Site internet Novethic (<http://www.novethic.fr/novethic/v3/isr-investissement-socialement-responsable-article.jsp?id=16>)

⁴² Site internet : www.vigeo.com

⁴³ Site internet : www.ethifinance.com

I.2.4.3 Les actions de communication interne et externe

En complément du rapport sociétal et de la notation extra-financière, une organisation peut valoriser son engagement RSE à travers des actions de communication ponctuelles ou récurrentes.

Afin d'expliquer à ses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, les enjeux d'une démarche RSE et de promouvoir les actions engagées, une organisation peut utiliser un panel d'outils de communication, comme par exemple :

- ▶ Journal interne, intranet, courriels pour informer le personnel.
- ▶ Animation d'ateliers thématiques de brainstorming pour sensibiliser le personnel.
- ▶ Site internet, Newsletter pour tenir informées les parties prenantes.
- ▶ Diffusion des valeurs et des engagements dans tous les supports publicitaires de l'entreprise et dans les propositions commerciales.
- ▶ Participation et intervention dans des rassemblements dédiés à la RSE (conférences, forums, congrès), pour devenir un exemple, une référence.

I.3 Synthèse sur les méthodes pour structurer une démarche RSE

Pour avoir une vue globale des différentes méthodes et outils qui peuvent être utilisés pour structurer une démarche RSE, la matrice suivante (Tableau 6 : **Matrice de synthèse sur les méthodes de structuration d'une démarche RSE**) les regroupe en fonction de l'étape de la démarche RSE dans laquelle ils interviennent, en fonction de leur facilité à être employés (en autonomie ou avec une aide extérieure) et en fonction du niveau d'engagement dans une démarche RSE qu'ils confèrent.

D'une manière générale, on peut constater que les méthodes / outils les plus faciles à appliquer sont ceux qui participent à l'amorce d'une démarche RSE : Global Compact pour les lignes directrices, les autodiagnostic, les outils de cartographie des parties prenantes, la charte éthique pour la concrétisation et les actions de communication "informelles" pour la valorisation de la démarche.

Mais dès que l'on veut approfondir le niveau d'engagement, il faut le plus souvent faire appel à une aide extérieure : EFQM ou AFAQ 26000 pour un diagnostic complet, l'ISO 26000, l'EMAS ou le label LUCIE pour la concrétisation, les agences de notation extra-financière pour la valorisation.

Méthodes / Outils	Utilité dans la démarche (*)					Facilité de prise en main		Degré d'engagement		
	I.1	I.2.1	I.2.2	I.2.3	I.2.4	En autonomie	Aide extérieure	Novice	Intermédiaire	Expert
Global Compact	X					X		X		
ISO 26000	X			X			X			X
SIGMA	X						X		X	
SD 21000		X		X		X			X	
EFQM		X					X			X
AFAQ 26000		X					X			X
SME-key		X				X			X	
GPS		X				X		X		
DIAG 26000		X				X		X		
FAR/ RS		X				X		X		
Cartographie PP			X			X		X		
Carte de Mitchell			X			X		X		
Matrice priorisation			X			X		X		
Matrice de la vertu			X			X		X		
Charte éthique				X		X		X		
SA 8000				X		X		X		
ISO 14001				X			X		X	
EMAS				X	X		X			X
ISO 14062				X			X		X	
ISO 9001				X			X	X		
OHSAS 18001				X			X		X	
ISO 50001				X			X		X	
Label LUCIE				X			X			X
Label Egalité / Diversité				X			X		X	
Ecolabel				X			X		X	
GRI					X	X			X	
EFFAS					X	X			X	
VIGEO					X		X			X
ETHIFINANCE					X		X			X
Actions com.					X	X		X	X	

(*) : Chaque méthode est répertoriée suivant les chapitres du présent document dans lesquels elles sont exposées :

Chapitre I.1 : Lignes directrices de la RSE

Chapitre I.2.1 : Initier une démarche RSE : le diagnostic

Chapitre I.2.2 : Mettre en place une démarche RSE

Chapitre I.2.3 : Concrétiser une démarche RSE

Chapitre I.2.4 : Valoriser son engagement RSE

Tableau 6 : **Matrice de synthèse sur les méthodes de structuration d'une démarche RSE**

Au vu de ces conclusions, la question de l'appropriation de ces méthodes par les entreprises se pose, c'est-à-dire quels sont les moyens qu'elles utilisent pour mettre en place les méthodes existantes et les intégrer efficacement dans leur fonctionnement, dans un objectif de démarrage ou de progression dans une démarche RSE.

II- Comment les entreprises s'approprient ces méthodes ?

Pour répondre à la problématique posée "*comment aider une entreprise à s'approprier une démarche RSE ?*", nous allons à présent exposer les moyens qui existent pour venir en aide aux entreprises pour mettre en place et intégrer durablement une démarche RSE dans leur système de management.

Puis, nous étudierons dans un second temps, comment les entreprises s'approprient effectivement les différentes méthodes pour s'engager, concrétiser, valoriser une démarche de RSE, à travers la mise en œuvre d'un benchmarking.

II.1 Les moyens existants

II.1.1 A l'aide de formations

Lorsqu'une organisation décide de se lancer ou de progresser dans une démarche RSE, elle peut inciter le pilote de la démarche à suivre un stage de formation ou un séminaire pour développer ses connaissances et ses compétences sur le développement durable et la RSE.

Il existe un nombre important d'organismes qui proposent des formations dans ce domaine, nous citerons les principaux :

- Le groupe **AFNOR** dispense des formations focalisées sur la RSE et la mise en place de l'ISO 26000.⁴⁴

Les programmes de formations vont de la sensibilisation aux aspects du développement durable, jusqu'à la préparation au diagnostic AFAQ 26000, en passant par l'analyse détaillée de l'ISO 26000.

- Le groupe **CEGOS**, un des leaders mondiaux de la formation professionnelle continue, propose des formations de courte durée pour intégrer les fondamentaux du développement durable et de l'ISO 26000, et pour déployer les concepts du développement durable par secteur d'activité ; ou bien de longue durée pour

⁴⁴ Site internet de l'AFNOR (<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/formation-et-competences/formation>)

former au métier de chef de projet dans le domaine du développement durable et de la RSE.⁴⁵

- **SGS**, entreprise spécialisée dans le contrôle, la vérification, l'analyse et la certification, propose également des formations qui traitent des concepts et enjeux du développement durable, de la sensibilisation à l'ISO 26000, du dialogue avec les parties prenantes, de la mise en œuvre d'une démarche RSE, de la conception du rapport RSE.⁴⁶

II.1.2 En faisant appel à des sociétés de conseil

Il existe d'innombrables sociétés spécialisées dans le conseil en développement durable et en RSE. Elles peuvent aider les entreprises soit de manière globale, c'est-à-dire du diagnostic, à la définition de la politique RSE, jusqu'au déploiement de la stratégie et l'établissement d'un rapport sociétal ; ou bien elles interviennent sur une étape en particulier de la démarche de RSE.

Certaines se sont regroupées en association professionnelle afin d'apporter une meilleure visibilité sur ce qu'elles peuvent proposer aux organisations en matière de conseil en RSE (exemple de l'ADD : association des sociétés conseil en RSE et développement durable).⁴⁷

L'inconvénient de faire appel à une société de conseil pour bâtir une démarche RSE en totalité est, outre l'aspect financier, qu'il peut y avoir un manque d'appropriation de la démarche de la part de l'organisation qui pourrait se laisser guider "aveuglément".

II.1.3 Par la participation à des réseaux

Pour développer leurs connaissances des enjeux et mutualiser les pratiques liées à la RSE, les entreprises peuvent participer à des réseaux nationaux ou régionaux spécialisés.

- Le **Comité 21** est un réseau d'acteurs engagés dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable. Il a pour objectifs d'animer une plateforme d'échanges et d'innovation au service du développement durable, de mettre à disposition des adhérents des outils pratiques de mise en œuvre du développement durable, et d'apporter des réflexions prospectives à partir de travaux de recherche menés par des experts de différents domaines.⁴⁸

⁴⁵ Site internet du CEGOS (<http://www.cegos.fr/formation-developpement-durable/t-013.htm>)

⁴⁶ Site internet de SGS (<http://www.sgsgroup.fr/~media/Local/France/Documents/Brochures/Catalogue%20des%20formations%202013%20interactif.pdf>)

⁴⁷ <http://www.institutrse.com/actualite-rse/actualites-de-la-rse/cp-les-societes-francaises-de-conseil-en-developpement-durable-et-rse-creent-une-association-professionnelle-ladd.html>

⁴⁸ Site internet Comité 21 : <http://www.comite21.org/>

- **Entrepreneurs d'avenir** est une communauté de dirigeants engagés dans le développement durable, qui met en lumière des initiatives innovantes afin de les promouvoir en exemple. Les membres sont invités à se réunir pour échanger et proposer des actions novatrices lors d'un Parlement qui a lieu tous les deux ans.⁴⁹
- Dans le même esprit, **IMS-Entreprendre pour la cité** regroupe des entreprises engagées dans la RSE, et propose à ses membres un partage d'expertises, des programmes de recherches, des actions interentreprises, du conseil et de la formation, et la promotion des bonnes pratiques en matière de RSE.⁵⁰

II.1.4 En suivant un guide pratique

Les entreprises ont à leur disposition de plus en plus de guides pratiques destinés à les aider à passer à l'action, qui rassemblent des bonnes pratiques de RSE et qui fournissent un éventail d'outils applicables.

Nous allons commenter deux guides généralistes publiés par des organisations patronales comme le MEDEF et la CGPME. Nous verrons par la suite que se développent également des guides sectoriels en matière de RSE.

- Le guide pratique "*Cap vers la RSE - Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance*" publié en 2012 par le MEDEF,²⁸ rassemble des informations généralistes sur les raisons de s'engager dans une démarche RSE et des conseils sur la manière de le faire.

Il constitue un inventaire de type "catalogue" assez complet d'outils et d'exemples d'actions utiles à la mise en œuvre d'une démarche RSE, mais ne propose pas de conseils pour guider une organisation dans la structuration de sa démarche afin de l'intégrer dans son système de management.

- Le guide de bonnes pratiques intitulé : "*Responsabilité sociétale des Entreprises : une opportunité à saisir pour les PME*" élaboré par la CGPME,⁵¹ présente de manière générale ce que peut apporter une démarche RSE structurée aux PME. Il décrit également des modes d'actions pour construire une stratégie, illustrés avec des exemples de cas concrets, dans le domaine environnemental, les ressources humaines et la santé et sécurité au travail.

Ce guide permet aux PME de se familiariser avec les notions de la RSE et d'amorcer une réflexion sur la construction d'une stratégie RSE, il peut aider les entreprises novices à appréhender les concepts et les enjeux sans détailler comment se structure une démarche RSE.

⁴⁹ Site internet Entrepreneurs d'avenir : <http://www.entrepreneursdavenir.com/>

⁵⁰ Site internet IMS-Entreprendre pour la cité : www.imsentreprendre.com/

⁵¹ "*Responsabilité Sociétale des Entreprises : une opportunité à saisir pour les PME*", CGPME, 2008.

- De nombreux guides pratiques sectoriels autour des enjeux du développement durable ont été publiés ces dernières années, nous en exposerons seulement quelques-uns :
- ➔ Le "*Guide du dialogue avec les parties prenantes*"⁵² a été conçu en direction des organismes publics, pour illustrer les bonnes pratiques qui visent à accompagner l'enrichissement d'un organisme en réponse aux enjeux du développement durable.
 - ➔ Le "*Guide du développement durable dans les commerces*"⁵³ dont le but est de fournir aux commerçants des pistes de réflexion pour se démarquer de la concurrence de façon "durable".
 - ➔ Le guide "*Mettre en place une stratégie développement durable sur son campus*"⁵⁴ selon l'ISO 26000, qui concerne les universités et les écoles de l'enseignement supérieur.
 - ➔ Le guide "*Pour la mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociétale dans une ESH*"⁵⁵ qui s'adresse aux entreprises sociales pour l'habitat (ESH).
 - ➔ L'AFNOR a également publié des guides sectoriels sous forme de normes :
 - **FD X30-028** : "*Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication*" publié en juin 2012.
 - **NF X 30-135** : "*Achats responsables*" publié en juillet 2012.
 - **AC X 30-030** : "*Guide d'utilisation de l'ISO 26000 dans l'agro-alimentaire*" publié en août 2012.

II.2 Benchmarking

Afin d'identifier comment les entreprises s'approprient concrètement les méthodes et outils de structuration d'une démarche RSE, deux études ont été réalisées : une étude **qualitative** qui analyse les choix de méthodes pris par des entreprises engagées dans la RSE depuis longtemps, et une étude **quantitative** qui rassemble des données collectées à partir d'un questionnaire construit pour l'occasion.

⁵² "*Guide du dialogue avec les parties prenantes*", Club développement durable des établissements publics, Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, **2013**.

⁵³ "*Guide du développement durable dans les commerces*", CCI Essonne, ADEME, **2009**.

⁵⁴ "*Mettre en place une stratégie développement durable sur son campus*", B&L évolution, **2012**.

⁵⁵ "*Pour la mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociétale dans une ESH*", VIGEO, DELPHIS, **mars 2012**.

II.2.1 Etude qualitative

Il est intéressant d'analyser les pratiques d'entreprises "pionnières" dans l'engagement RSE, pour rechercher les méthodes les plus performantes dans le domaine.

Pour cela, notre étude s'est portée sur trois entreprises, grands groupes internationaux, qui ont intégré la RSE à leur système de fonctionnement soit depuis un certain temps soit avec des outils novateurs, donc qui disposent d'une expertise et dont les pratiques peuvent représenter des exemples à suivre.

► **Cas de DANONE :**

DANONE, entreprise agro-alimentaire de rang mondial, a intégré la RSE dans son mode de fonctionnement dès 1998. Son approche est de rechercher des solutions innovantes en matière de RSE, en collaboration avec ses parties prenantes, qui pourraient contribuer à l'amélioration de sa performance globale sur la durée.⁵⁶

Pour cela, DANONE a mis en place plusieurs méthodes :

- Le référentiel interne DANONE WAY, créé en 2001 et actualisé en 2007, qui permet de mesurer la performance de l'ensemble de ses filiales, par une évaluation annuelle des politiques et des indicateurs RSE.

Ce référentiel a été établi selon 16 principes fondamentaux répartis en 5 thématiques : Droits humains, Relations humaines, Environnement, Consommateurs et Gouvernance.

Les critères du référentiel sont audités par des auditeurs internes et par des experts développement durable du cabinet d'audit KPMG. Un score sur 1000 points est attribué à chaque filiale, et les résultats de cette autoévaluation sont validés en Comité Directeur, des objectifs pour l'année suivante sont fixés et des plans d'actions mis en place.

- La démarche RESPECT qui traite des relations fournisseurs, en formalisant des principes sociaux fondamentaux établis à partir des normes définies par l'OIT et en veillant au respect de ces principes.
- Des évaluations par les agences de notation extra-financière :
 - ➔ A partir d'un indice de performance en termes de développement durable, le DJSI : Dow Jones Sustainability Index qui rassemble les sociétés les plus performantes en matière de développement durable au niveau mondial.
 - ➔ Par l'agence VIGEO qui effectue deux mesures :

⁵⁶ "Rapport Développement durable DANONE 2011- Stratégie et Performance", DANONE, avril 2012.

- Une mesure d'un indice de performance des entreprises européennes, américaines et asiatiques en matière de RSE : le DJ Stoxx 1800 Global
 - Une autre mesure selon les lignes directrices de l'ISO 26000
- L'établissement d'un rapport sociétal conformément aux 79 indicateurs du GRI.
- La RSE est prise en compte dans les objectifs personnels de 1400 dirigeants du groupe, via les résultats de l'évaluation DANONE WAY.

► **Cas de SUEZ Environnement :**

SUEZ Environnement, de par ses activités de gestion de l'eau et des déchets, est au cœur des enjeux d'intégration du développement durable et de renforcement de concertation avec les parties prenantes, et a engagé une politique de développement durable depuis 2006.

Pour concrétiser ses engagements, SUEZ Environnement a établi une feuille de route sur quatre ans, qui fixe des exigences en matière de RSE en les assortissant d'objectifs datés et chiffrés, en accord avec les 10 principes du Global Compact.⁵⁷

- Les principes éthiques adoptés sont formalisés dans une charte éthique, qui a été établie à partir des textes de référence internationaux :
- ➔ La norme ISO 26000
 - ➔ La Déclaration universelle des Droits de l'Homme et Pactes additionnels
 - ➔ Les Conventions de l'OIT
 - ➔ Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales
 - ➔ La Convention des Nations Unies contre la corruption
- Les actions engagées en faveur de l'égalité des chances et du progrès social font l'objet d'un programme, nommé Diversity, avec des objectifs chiffrés et concrets.
- SUEZ Environnement communique, à travers la publication de livrets diffusés aux parties prenantes, par exemple, sur ses actions de préservation, de restauration et de sensibilisation en faveur de la biodiversité, ou encore sur ses actions pour développer une "ville durable", en innovant sans cesse dans le traitement des déchets et dans la modernisation des systèmes d'assainissement.

⁵⁷ "Engagements et Performances - Développement durable 2012", SUEZ Environnement, mai 2013.

- Le reporting RSE est établi, vérifié et noté conformément au référentiel du GRI et selon les exigences de la loi NRE.
- La performance environnementale, sociale et sociétale du groupe est évaluée par des agences de notation extra-financière à travers les indices suivants :
 - ➔ Indices DJSI World et Stoxx
 - ➔ Indices VIGEO World 120 (les 120 entreprises les plus avancées au niveau mondial, SUEZ Environnement est classé **47^{ème}** au 01/12/2012), VIGEO Europe 120 (**42^{ème}** au 01/12/2012) et VIGEO France 20 (**11^{ème}** au 01/12/2012)
 - ➔ Indice FTSE4Good évalué par ETHIFINANCE
- Certaines de ses filiales, comme Degrémont, ont obtenu la certification *Good Corporation*, qui est un label international des pratiques responsables et de l'éthique des affaires, et qui mesure l'engagement éthique des entreprises à partir de l'audit de la gestion des relations avec les parties prenantes.

► **Cas de BOUYGUES :**

BOUYGUES intègre la RSE dans ses stratégies et fait en sorte de faire évoluer ses modèles économiques en conséquence.

Outre l'existence d'une politique RSE et d'un reporting RSE conforme à la loi NRE, BOUYGUES s'est engagé dans une démarche d'évaluation des achats durables, et surtout a développé en interne deux outils novateurs dans leur approche de la RSE :

- Un site extranet collaboratif, avec plus de 9000 membres inscrits, qui permet aux collaborateurs des filières développement durable, QSE, RH, ... de mutualiser leur savoir-faire et de renforcer les réseaux par le partage des connaissances.
- Un logiciel d'autoévaluation conçu à l'origine à partir du modèle de l'EFQM, puis qui s'est enrichi d'une approche intégrée du développement durable au regard de l'ISO 26000. ⁶ Tous les aspects du management sont ainsi balayés.

Il s'agit pour les membres des comités directeurs des unités opérationnelles du groupe de s'auto évaluer par rapport à un modèle virtuel.

Pour cela, 62 questions adaptées à la culture du groupe sont passés au crible sous forme de *brainstorming*, puis les réponses sont notées par les participants avec un système de vote électronique anonyme. Des documents expliquant les concepts et les enjeux sont disponibles pour chaque question, les participants sont ainsi sensibilisés à l'importance des notions présentées.

Un classement de neuf actions choisies parmi toutes les propositions des participants émerge, et servent de base à des modifications stratégiques des processus de l'entreprise.

L'intégration de la RSE est ainsi prise en compte dans chaque plan d'amélioration.

Les pratiques de ces entreprises en matière de RSE représentent une prise en compte globale de l'ensemble des enjeux du développement durable.

On peut constater que ces entreprises se sont appropriées les méthodes et outils de structuration d'une démarche RSE, à tel point qu'elles ne se contentent pas de les appliquer simplement, mais elles les adaptent à leur vision, leur mode de fonctionnement, la RSE contribue ainsi à définir les orientations stratégiques pour l'ensemble des activités du groupe.

Dans ces situations, l'appropriation d'une démarche RSE est complète, mais cela reste encore l'apanage des grands groupes de dimension internationale.

Alors qu'en est-il pour toutes les entreprises qui n'ont pas les mêmes moyens financiers, les mêmes niveaux d'organisation, qui ne disposent pas de telles ressources humaines ?

C'est pourquoi une autre étude, dite quantitative, a été menée pour "sonder" l'intégration des thèmes de la RSE et des méthodes pour la mettre en place, dans les pratiques des organisations de toute taille et de tout secteur d'activité.

II.2.2 Etude quantitative

Pour collecter des informations sur les pratiques des entreprises en matière de RSE, de manière rapide, concise, facile à déployer et à analyser, la construction d'un questionnaire s'est imposée comme étant la meilleure solution.

II.2.2.1 Construction du questionnaire

Pour construire un questionnaire, il faut avant tout identifier le type d'informations que l'on veut récolter. Pour cela, on définit différentes "dimensions" liées au concept étudié, ici la RSE. Chaque dimension est divisée en plusieurs "composantes", qui elles-mêmes permettront d'élaborer une ou plusieurs questions par composante.

Dans notre cas, les dimensions qui ont été ciblées pour récolter les informations sont (Figure 28 : **Construction du questionnaire**) :

- ➔ Le répondant et son organisation
- ➔ L'implication de l'organisation dans la démarche RSE
- ➔ Les méthodes employées par l'organisation pour la mise en œuvre et la communication des actions de RSE

- ➔ Les effets des actions RSE sur les performances de l'organisation
- ➔ Les améliorations possibles

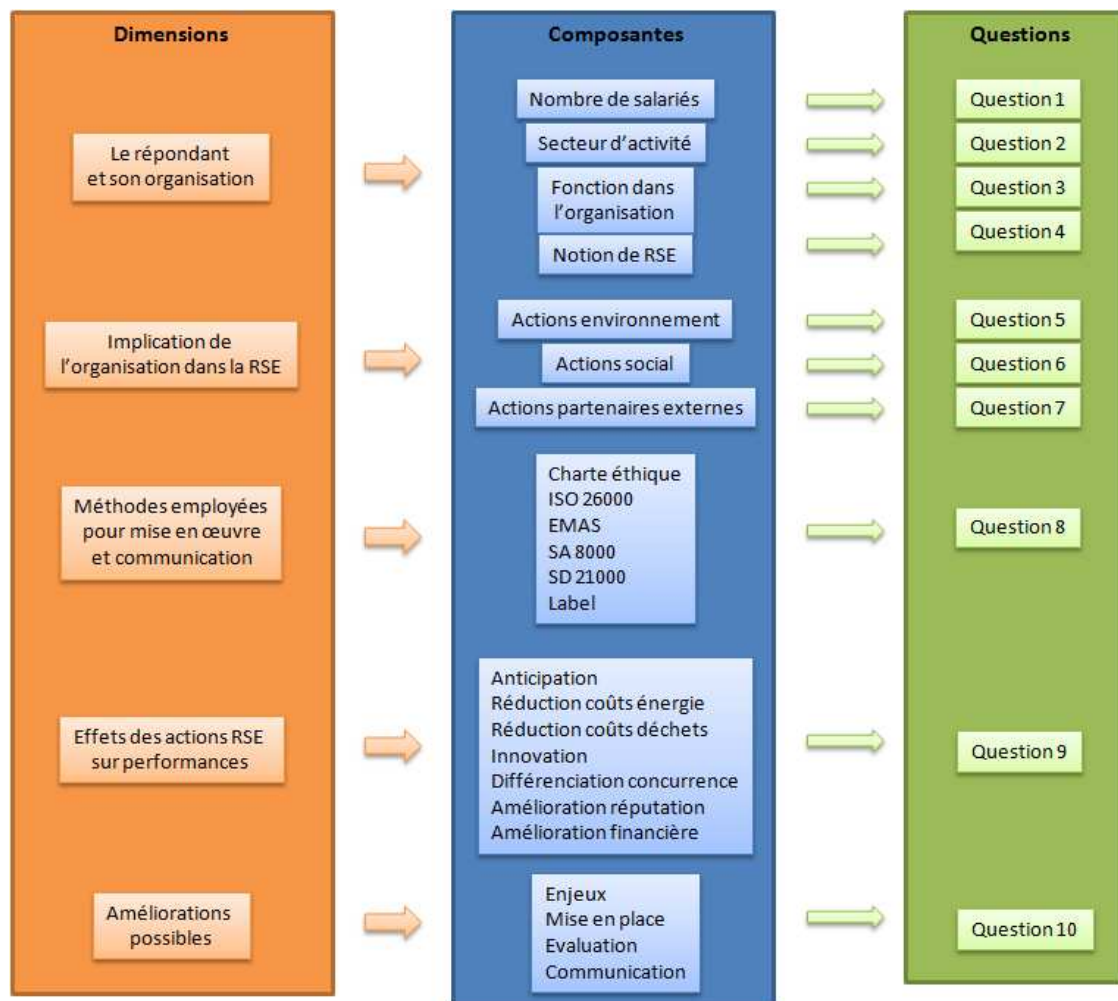


Figure 28 : Construction du questionnaire

Un certain nombre de composantes par dimension ont été définies, et ont permis l'élaboration de 10 questions.

Pour obtenir un questionnaire publiable sur internet, les fonctionnalités d'un site spécialisé dans le design et la gestion des résultats de questionnaire ont été employées.⁵⁸

Le questionnaire finalisé est disponible en **Annexe 5**.

Ce questionnaire comportant 10 questions a ensuite été diffusé par l'intermédiaire du réseau social Viadéo, en sollicitant des membres de groupes spécialisés dans les domaines du développement durable, de la RSE et du QSE.

La durée de diffusion du questionnaire a été de 50 jours.

⁵⁸ Site internet Eval and Go (<http://www.evalandgo.fr>)

II.2.2.2 Résultats

Pendant la durée de diffusion du questionnaire, **53 réponses** ont été obtenues, ce qui permet la récolte de données relativement représentatives.

Les résultats détaillés du questionnaire sont regroupés en **Annexe 6**.

Les constats tirés de ces résultats sont les suivants :

- ➔ La majorité des répondants (64%) travaille dans des entreprises de moins de 250 salariés, donc plutôt des PME.
- ➔ Les participants travaillent dans des secteurs d'activité très variés, ce qui est un élément intéressant pour tirer des conclusions d'ordre global, le secteur d'activité n'aura pas d'influence sur les interprétations.
- ➔ Les participants sont à des postes en relation avec le QSE, la RSE, le développement durable, ce qui était la population ciblée à la construction du questionnaire.
- ➔ Près de 95% des répondants connaissent ou ont entendu parler de la RSE.
- ➔ Parmi les actions concernant l'environnement qui sont menées par leurs entreprises, le recyclage des déchets est la plus répandue (80%), l'établissement d'un SME vient ensuite (63%) puis des actions d'amélioration énergétique ou de réduction d'émissions de GES (52%). La préservation de la biodiversité et l'éco-conception sont encore des pratiques peu répandues (15% et 17%).
- ➔ Concernant le social, la prévention des risques professionnels est l'action la plus entreprise (82%) suivie par la prévention des risques psychosociaux (62%) qui, rappelons-le sont des actions à caractère réglementaire. Les politiques contre les discriminations ne sont pas généralisées (42%) et les mesures pour concilier vies personnelle et professionnelle encore rares (22%).
- ➔ Pour les relations avec les partenaires, la moitié des répondants ont engagé des partenariats avec des établissements d'enseignement ou des associations (49%), 40% déclarent effectuer une sensibilisation de leurs clients à leur stratégie de RSE, 38% demandent à leurs fournisseurs de respecter des clauses de RSE et ils sont 30% à constater l'existence de clauses RSE dans le cahier des charges de certains de leurs clients. Les politiques d'achat durable émergent à 19%, et 13% des répondants n'ont pas engagé d'actions dirigées vers leurs partenaires.
- ➔ Quant aux méthodes utilisées pour mettre en œuvre les actions de RSE et pour les communiquer, la moitié des répondants utilise l'ISO 14001 (53%) et 39% établissent une charte d'éthique. Les méthodes dédiées à la RSE sont peu utilisées : seulement 20% utilisent l'ISO 26000, 16% ont recours à un label et 6% se servent

du SD 21000. Notons que le SA 8000 et l'EMAS ne sont quasiment pas employés (4% et 2%).

➔ Au niveau de l'impact des actions de RSE sur les performances de l'entreprise, près de la moitié des entreprises estiment que leurs actions de RSE ont eu pour conséquence quatre effets bénéfiques :

- anticipation des contraintes et prévention des risques (53%)
- réduction des coûts liés à la production de déchets (47%)
- réduction des coûts liés à la consommation d'énergie (45%)
- amélioration de la réputation (39%)

De plus, 30% estiment que la RSE leur a permis de se différencier de la concurrence, tandis que 18% pensent que la performance économique et financière a été améliorée et 16% que les actions d'innovation ont augmenté.

➔ Pour les améliorations envisageables de leur démarche RSE, les réponses sont très intéressantes, une large majorité pensent que la démarche est améliorable à toutes les étapes : au niveau de la communication (69%), de la compréhension des enjeux (67%), de la mise en place des actions (65%) et de l'évaluation des actions (57%).

III- Synthèse sur l'appropriation d'une démarche RSE

❖ Comme nous avons pu le constater, il existe de nombreuses méthodes pour structurer chaque phase d'une démarche RSE (Tableau 6 : **Matrice de synthèse sur les méthodes de structuration d'une démarche RSE**) ; les méthodes les plus faciles à s'approprier sont celles qui contribuent à initier l'engagement d'une organisation dans la RSE et il est donc difficile pour une entreprise de porter seule un projet d'engagement RSE plus avancé.

Nous avons identifié plusieurs moyens pour aider les organisations à s'engager davantage dans une démarche RSE :

- ➔ les **formations** sont utiles pour acquérir les concepts fondamentaux, mais il est ensuite nécessaire que la direction de l'organisation démontre une réelle volonté d'engagement pour donner les moyens aux personnes formées de "faire vivre" la démarche.
- ➔ les **sociétés de conseil** apportent une aide conséquente pour la mise en place concrète de la démarche, mais se pose le problème de l'appropriation de la démarche par l'organisation, il faut à un moment donné que l'organisation "prenne la main".
- ➔ les **réseaux** permettent de mettre en place une veille sur les meilleures pratiques, les plus innovantes, les plus adaptables, cela apporte des échanges des

connaissances qui vont dans le sens de l'amélioration continue. Cela s'adresse peut être davantage à des organisations déjà engagées dans une démarche, qui ont déjà un certain recul sur les actions qu'elles ont mené.

- ➔ les **guides pratiques** sensibilisent aux enjeux du développement durable, aux méthodes et outils qui existent, mais ils n'exposent pas une méthodologie détaillée pour mettre en œuvre la démarche qui puisse s'adapter à toute organisation de tout secteur d'activité.

❖ Concernant l'appropriation des méthodes existantes, on distingue deux cas de figures :

- ➔ Les **grands groupes** de rang mondial se sont investis dans la RSE depuis déjà une dizaine d'années et ont, de ce fait, des pratiques avancées dans le domaine, l'appropriation est réelle : leurs engagements font directement référence aux grands textes fondamentaux de la RSE ; ils construisent des référentiels ou des outils en interne en fonction de leur structure, leurs besoins, leur vision ; ils démontrent la transparence de leurs actions en faisant valider leurs indicateurs par des agences de notation extra-financière ; la RSE est désormais prise en compte dans la définition des orientations stratégiques globales ainsi que dans les objectifs de réalisation des porteurs d'enjeux.
- ➔ Les **PME**, quant à elles, mettent en place des actions principalement dirigées vers l'environnement comme le tri des déchets et l'amélioration énergétique, mais aussi pour le social avec la prévention des risques professionnels et des partenariats pour l'aspect sociétal.

Ces actions ne sont pas incluses dans un système structuré RSE, car les méthodes spécifiques à la RSE, comme l'ISO 26000, le SD 21000, les labels, sont très peu utilisés, peut être par manque de sensibilisation. Le vecteur principal de démonstration d'un engagement RSE est la conformité à l'ISO 14001, cela étant lié au fait que les actions de RSE sont majoritairement dirigées vers l'environnement.

Par contre, les PME déclarent constater les effets bénéfiques de la mise en place d'actions de RSE sur les performances de l'entreprise. Elles estiment cependant que la démarche engagée dans leur entreprise pourrait être améliorée à tous les niveaux : compréhension des enjeux, mise en place, communication.

- ❖ L'ensemble de ces éléments fait apparaître un manque de sensibilisation, principalement pour les PME, aux méthodes et outils utilisés pour déployer une démarche RSE, et surtout un manque de "fil conducteur" qui orienterait les organisations pour structurer la démarche selon leur taille, leurs moyens, leur niveau d'engagement souhaité.

Les moyens existants pour pallier ce manque apportent des solutions, mais permettent difficilement d'intégrer la RSE de manière globale au sein de leur système de management, ce qui est pourtant le facteur clé de la réussite et de la pérennité d'une démarche RSE : **l'appropriation**.

Troisième partie : Mise en place d'une solution

I- Objectifs et périmètre

Sur la base de l'analyse des moyens existants susceptibles d'apporter des réponses à la problématique, des manques ont pu être identifiés. Ces manques représentent les données d'entrée pour l'élaboration d'une proposition de solution.

L'objectif principal de la solution proposée est de permettre l'intégration de la démarche de RSE dans le mode de fonctionnement d'une organisation.

Pour cela, la solution doit apporter une méthodologie pour construire, formaliser et parfaire une démarche RSE, tout cela dans une logique d'amélioration continue ; qui soit adaptable à tout type d'entreprise de tout secteur d'activité, qu'elle soit novice ou déjà engagée dans des actions de RSE.

Ce guide méthodologique a pour vocation de s'adresser à toutes les entreprises de tailles et de secteurs d'activité variés, étant donné que la prise en considération des enjeux du développement durable concerne toutes les organisations ; toutefois, le guide aura peu d'utilité pour les grands groupes internationaux dont le niveau d'engagement dans la RSE est avéré depuis un certain temps, mais il est à noter que certains grands groupes ne démontrent pas encore un engagement formalisé, auquel cas le guide peut leur être bénéfique.

Il s'adresse donc en priorité aux PME/TPE et entreprises de taille intermédiaire qui souhaitent s'investir dans la RSE en fonction de leur rythme et de leurs moyens, mais les organisations de grande taille peuvent également y trouver leur compte, principalement pour l'application du troisième niveau.

II- Description détaillée de la solution : 1.2.3. RSE

II.1 Principe

Le principe de la solution proposée est de construire un guide pour la mise en place par étapes d'une démarche RSE.

Le guide est constitué, à la manière de la norme NF X30-205 publiée en mars 2013,⁵⁹ plus connue sous le terme générique de **1.2.3. Environnement**, elle même inspirée par le

⁵⁹ Norme **NF X30-205** : "Systèmes de management environnemental - Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental", AFNOR, **mars 2013**.

document **1.2.3. Sécurité**,⁶⁰ de trois niveaux progressifs de performance dans la structuration d'une démarche RSE, basés sur les principes de l'amélioration continue.

Pour cette raison, et par commodité, le guide méthodologique ici exposé sera nommé **1.2.3. RSE** dans la suite du document.

Ce guide s'inspire du format en trois niveaux de progression utilisé dans les méthodes **1.2.3. Sécurité** et **1.2.3. Environnement**, mais il diffère dans sa finalité.

Le guide **1.2.3. Sécurité** a pour finalité la mise en place d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail qui soit conforme aux principes directeurs de l'ILO-OSH 2001 ; de même pour **1.2.3. Environnement** qui prescrit les exigences pour la mise en place d'un système de management environnemental conforme à l'ISO 14001. Ces deux documents intègrent les exigences des référentiels visés, réparties sur trois niveaux progressifs.

Le guide **1.2.3. RSE** propose trois niveaux progressifs pour mettre en place ou améliorer une démarche RSE, qui ne convergent pas vers la prise en compte des prescriptions d'un référentiel, par exemple l'ISO 26000, mais il propose plutôt trois niveaux de maturité différents pour l'intégration d'une démarche RSE au sein d'une organisation.

II.2 Construction

Le guide méthodologique **1.2.3. RSE** est disponible dans son intégralité en **Annexe 7**.

Le guide est donc constitué de trois niveaux progressifs et successifs, pour pouvoir passer au deuxième niveau, il faut avoir validé le premier niveau, et de la même façon pour accéder au troisième niveau, il faut avoir passé en revue le deuxième niveau.

Chaque niveau est constitué de plusieurs étapes à suivre, et qui se succèdent. Un logigramme expose l'enchaînement des étapes pour chaque niveau.

Chaque étape est présentée sous forme d'une fiche synthétique qui regroupe les informations suivantes :

- ➔ les objectifs visés pour l'étape concernée
- ➔ une méthode indicative pour répondre à ces objectifs
- ➔ les résultats à atteindre
- ➔ des recommandations d'ordre pédagogique

La construction du guide est représentée schématiquement sur la Figure 29 : **Construction schématique du guide 1.2.3. RSE**.

⁶⁰ "Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail", Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, **octobre 2007**.

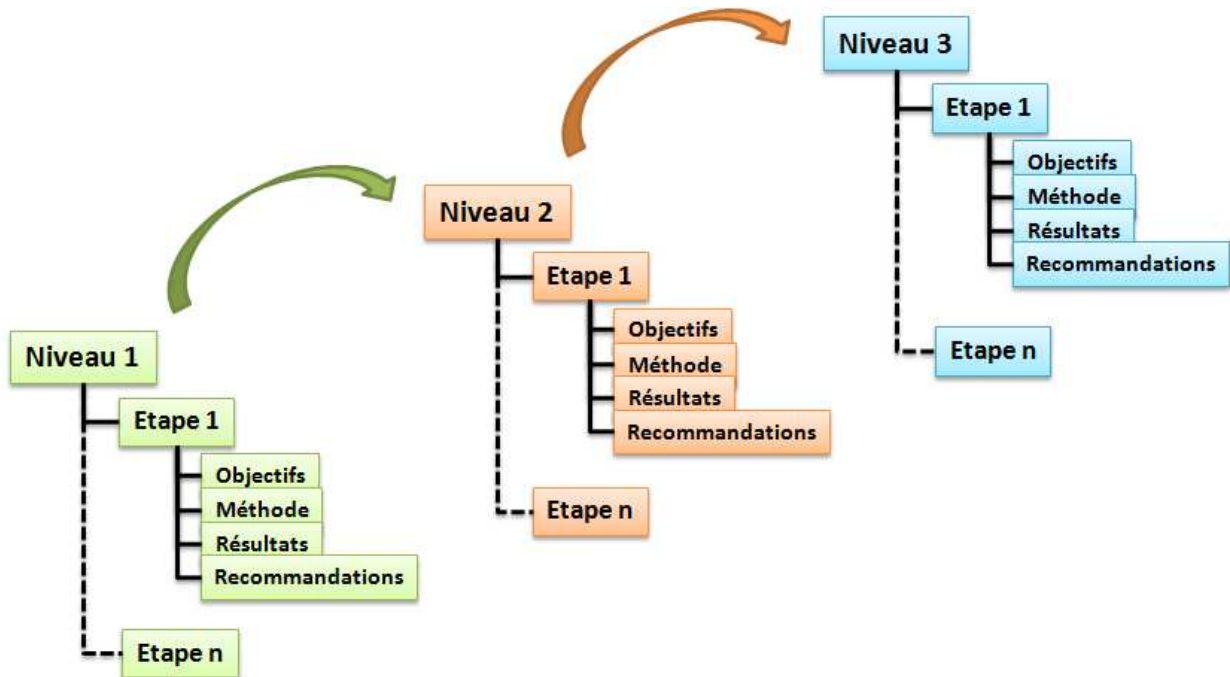


Figure 29 : Construction schématique du guide 1.2.3. RSE

L'idée générale est de prendre en compte les indications répertoriées pour chaque étape pour les mettre en pratique dans l'organisation. Lorsque les objectifs d'une étape sont atteints, l'organisation peut aborder l'étape suivante, et ainsi de suite jusqu'à la dernière étape du niveau.

Nous allons à présent détailler à quoi correspondent les niveaux, de combien d'étapes ils sont constitués, et ce qu'il faut entreprendre pour valider chaque étape.

II.3 Mode d'emploi

- Le **niveau 1** de ce guide consiste au lancement d'une démarche RSE, une prise en main de ce que cela représente comme engagement de la part de l'organisation, il fournit les éléments de base pour structurer la démarche.

Il a pour but de conduire l'organisation à réfléchir sur l'identification de ses pratiques en matière RSE et sur les bonnes pratiques éprouvées dans ce domaine, afin de dégager des axes prioritaires de progrès à mettre en place puis à en évaluer l'efficacité.

Pour cela, le niveau 1 est composé de cinq étapes élaborées dans une logique d'amélioration continue (Figure 30 : Les étapes des 3 niveaux de 1.2.3. RSE).

La direction de l'organisation va initier la démarche de RSE en sensibilisant son personnel aux enjeux du développement durable, et en établissant la responsabilité de la gestion du projet et les moyens alloués à sa réussite.

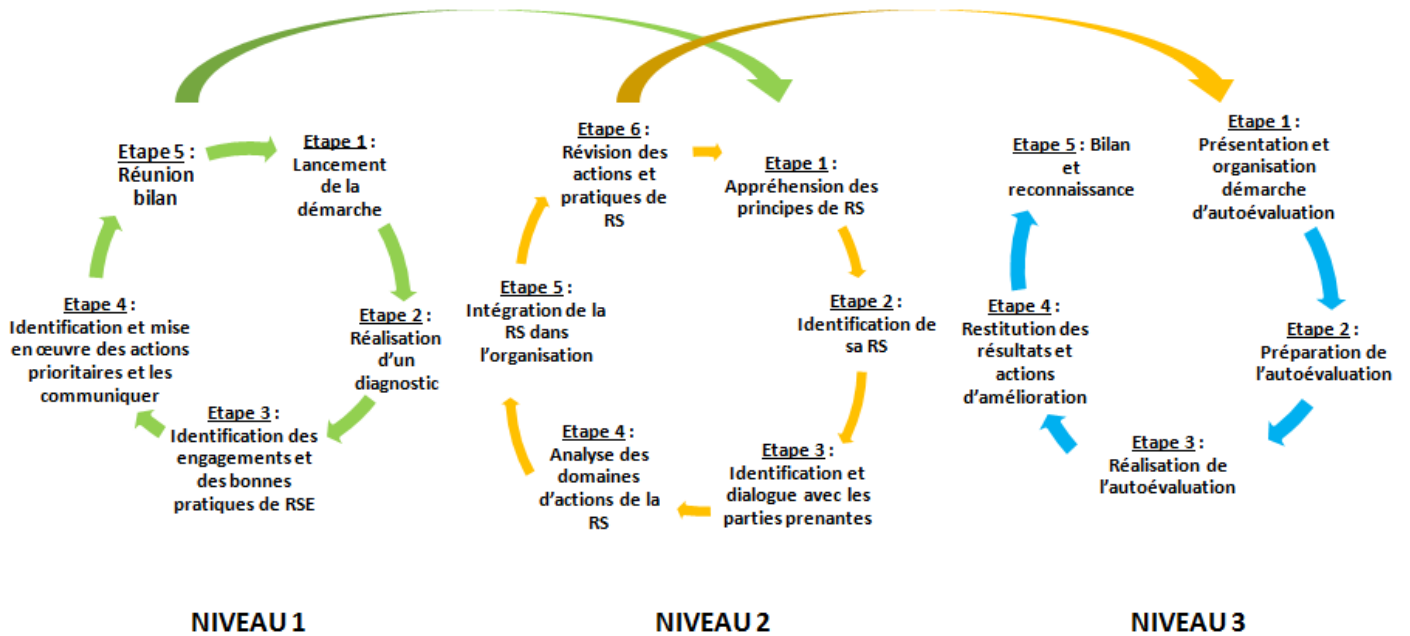


Figure 30 : Les étapes des 3 niveaux de 1.2.3. RSE

Ensuite, l'organisation va mener un état des lieux initial des actions de RSE qu'elle a déjà engagé par l'intermédiaire d'un outil d'autodiagnostic facilement disponible.

Elle effectuera un benchmarking pour identifier les formes d'engagement et les bonnes pratiques existantes.

Suite à cela, l'organisation sera en mesure de définir un plan d'actions de progrès à mettre en place, de leur attribuer des indicateurs de suivi, et de les communiquer par l'établissement d'une charte d'éthique ou l'adhésion à un label RSE par exemple.

La dernière étape du niveau est la revue des actions prioritaires engagées, afin de mettre à jour le plan d'actions. C'est l'occasion de juger si l'organisation souhaite passer au niveau 2 ou bien si elle préfère se maintenir à ce niveau en mettant à jour ses actions et en les évaluant régulièrement.

- Le **niveau 2** consiste à formaliser l'engagement dans une démarche RSE suivant les lignes directrices établies par la norme ISO 26000.

Il consiste à mettre en place un vrai système de gestion de la RSE en prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation et leurs attentes à travers un dialogue bilatéral ; et en intégrant les préceptes des chapitres de l'ISO 26000 afin d'identifier les domaines d'action liés aux questions centrales qui soient pertinents pour l'organisation.

De même que pour le niveau 1, un plan d'actions sera défini et mis en place, en insistant cette fois-ci sur l'intégration des actions de responsabilité sociétale dans l'ensemble des activités et décisions de l'organisation.

Les actions et les pratiques de RSE sont revues régulièrement et les plans d'actions mis à jour ainsi que les cibles et les objectifs. L'organisation décide de se maintenir à ce niveau ou de passer au niveau 3.

- Le **niveau 3** consiste à évaluer l'efficacité du déploiement de la stratégie RSE d'une organisation, et à en dégager des pistes de progrès, de manière à aller plus loin dans la démarche de responsabilité sociétale, d'en élargir le champ d'action.

La mesure de la stratégie en place est effectuée par une autoévaluation combinée EFQM-AFAQ 26000, cette combinaison représente un outil d'évaluation et de progrès pour un management d'excellence de la RSE, car elle s'appuie sur les caractéristiques d'excellence durable du modèle EFQM, et sur les focalisations développement durable de l'AFAQ 26000.

Les étapes de ce niveau expliquent comment organiser, mettre en place et analyser les résultats d'une autoévaluation suivant ces deux référentiels.

Ce type d'évaluation permet de balayer tous les aspects liés à la performance durable dans une organisation. Cela aboutit à l'identification d'axes de progrès de manière collégiale, à partir de l'analyse systématique de chacun des critères des référentiels et de leur notation par l'utilisation de grilles RADAR.

Les résultats de l'évaluation et les actions de progrès sont diffusés à l'ensemble du personnel, qui sera impliqué dans la mise en œuvre du plan d'actions.

A partir de cette autoévaluation combinée EFQM-AFAQ 26000, l'organisation pourra décider de faire une demande de reconnaissance de son engagement auprès de l'EFQM et de l'AFNOR pour l'AFAQ 26000.

III- Synthèse

De part son découpage en trois niveaux progressifs de maturité d'une démarche RSE, le guide **1.2.3. RSE** procure à une organisation la possibilité de s'impliquer dans la RSE à son rythme, selon ses moyens et son degré d'engagement souhaité.

Le guide permet aux organisations novices de structurer une première ébauche de démarche RSE avec le niveau 1, aux organisations déjà impliquées qui veulent avancer dans la formalisation de leur démarche en suivant les lignes directrices de l'ISO 26000 avec le niveau 2, ainsi qu'aux organisations matures en termes de RSE de franchir un nouveau cap, en explorant les pistes de progrès vers l'excellence et la performance durable, avec le niveau 3 et sa description d'une autoévaluation combinée EFQM-AFAQ 26000.

Les trois niveaux sont élaborés dans une logique d'amélioration continue et sont découpés en étapes liées entre elles, ce qui permet à une organisation de suivre une trame pour construire sa démarche, et *in fine* de se l'approprier.

Le guide laisse le choix à une organisation de suivre les trois niveaux successivement, ou bien, si elle possède les pré requis, de commencer à partir du niveau 2 ou du niveau 3, les niveaux étant graduels mais aussi indépendants entre eux, car ce sont des niveaux de maturité différents et non trois phases successives qui ont pour but commun la conformité à un référentiel, comme le sont les guides **1.2.3. Environnement** et **1.2.3. Sécurité**.

Cette liberté renforce la possibilité à une organisation d'intégrer, à travers ce guide, la démarche de RSE dans son mode de fonctionnement.

Quatrième partie : Applicabilité et limites de la solution

Une fois la proposition de solution à la problématique soulevée établie, son applicabilité en milieu professionnel doit être démontrée.

Etant donné le temps relativement restreint pour traiter une problématique dans sa globalité : de sa définition, au recensement de l'état de l'art, jusqu'à la construction d'une solution permettant d'y répondre, la mise en place concrète de la solution proposée **1.2.3. RSE** au sein d'une organisation n'a pas été possible.

Afin d'apporter un regard critique sur la faisabilité de la solution proposée, des experts du domaine du développement durable et de la RSE ont été consultés, et leurs avis pris en compte pour illustrer les chapitres qui suivent.

I- Démonstration de l'applicabilité

Les arguments employés pour démontrer que la solution présentée est applicable en milieu professionnel, sont rassemblés suivant leurs dimensions ergonomique, technique, économique et humaine.

I.1 Aspect ergonomique

Concernant l'aspect ergonomique, cela sous-entend la manière dont le document est compréhensible, adapté à l'utilisation par un public pas nécessairement expert du domaine du développement durable ; la structure du document sous forme de niveaux découpés en étapes apporte une bonne lisibilité, la compréhension des messages véhiculés en est facilitée.

Le fait d'avoir structuré le document suivant le modèle d'une norme, permet à l'utilisateur, plutôt habitué à intégrer des documents de ce type, de trouver facilement des points de repères, de prendre en main le document assez aisément.

L'organisation des différentes étapes sous forme de fiches synthétiques avec les objectifs, la méthode indicative, les résultats à atteindre et les recommandations, permet d'avoir rapidement une vision globale des tâches à réaliser pour satisfaire l'étape, c'est un outil pédagogique efficace.

I.2 Aspect technique

Pour l'aspect technique, c'est-à-dire le fond du document, le sens qui est transmis ; le niveau 1 s'adresse aux entreprises qui souhaitent initier une démarche RSE, sa construction suivant les principes de l'amélioration continue permet d'instaurer un fil conducteur compréhensible par tous. Les questionnements soulevés dans ces étapes sont pertinents par rapport à la structuration globale de la démarche de RSE.

Le niveau 2 constitue la formalisation de la démarche suivant l'ISO 26000, d'une phase d'initiation de structuration dans le niveau 1, on passe à une phase de généralisation de la RSE dans les activités et les décisions stratégiques de l'organisation. De même que précédemment, la dimension d'amélioration continue est présente, et, en balayant les chapitres de l'ISO 26000, cela permet de prioriser les actions de RSE à la fois en effectuant une analyse en interne et en ouvrant la réflexion sur les parties prenantes. Les recommandations apportent un éclairage supplémentaire sur la manière d'intégrer la norme ISO 26000.

Le niveau 3 permet aux organisations matures en termes de RSE de rechercher des pistes d'amélioration dans l'objectif de maximiser le déploiement de leurs actions de RSE. Pour cela, il synthétise les étapes de mise en place d'une démarche d'autoévaluation selon le modèle de l'EFQM, qui est ici couplée à l'AFAQ 26000 pour élargir l'intégration de la dimension développement durable. Ce niveau est peut être plus difficile à appréhender pour les petites structures, étant donné que tous les critères des référentiels ne sont pas forcément décelables dans toutes les organisations ; mais il peut être appliqué aux plus grandes organisations sans grande difficulté.

I.3 Aspects économique et humain

Appliquer les recommandations de ce guide **1.2.3. RSE** nécessite d'engager un minimum de ressources humaines et financières pour parvenir à intégrer la RSE dans le système de management d'une organisation.

En effet, il faudra allouer un poste à temps plein pour le pilotage de la démarche, qui sera en charge d'organiser les réunions des groupes de travail et des revues périodiques, d'établir et d'alimenter le dialogue avec les parties prenantes, de s'informer des bonnes pratiques et innovations en termes de RSE, de suivre l'avancement des actions, de communiquer sur la démarche et sur les décisions prises.

La réussite de l'appropriation de la démarche repose sur une bonne implication du personnel de l'organisation, le fait de mobiliser les collaborateurs pour les groupes de travail quelques heures par mois ou deux jours pour l'autoévaluation a certes un coût pour l'entreprise, mais qui est négligeable par rapport aux retombées que peut générer une démarche RSE menée avec efficacité.

A ces coûts se rajoute les formations spécifiques (EFQM-AFAQ 26000 par exemple) du pilote de la démarche, et éventuellement de quelques collaborateurs.

Suivre ce guide pour engager ou améliorer une démarche de RSE n'entraîne pas un surcoût excessif pour l'organisation, le but du guide est de faciliter l'appropriation de la RSE de manière la plus autonome possible.

II- Critique du modèle et pistes d'amélioration

II.1 Critique du modèle

Les experts du domaine du développement durable et de la RSE consultés m'ont aidé à prendre du recul sur la solution proposée pour répondre à la problématique, afin d'en formuler des critiques.

- La première critique que l'on peut faire sur ce guide de mise en place d'une démarche RSE en trois niveaux, est le manque de cohérence entre les deux premiers niveaux et le troisième niveau.

En effet, les deux premiers niveaux sont cohérents entre eux, le premier niveau pose les bases pour structurer une démarche RSE dans une logique d'amélioration continue, et le deuxième niveau formalise ce cadre en suivant l'ISO 26000, il permet de gravir un échelon dans la systématisation de la RSE dans une organisation.

Le troisième niveau revêt un caractère introspectif en cherchant à s'auto-évaluer sur ses performances pour en dégager des axes de progrès. En quelque sorte, la dynamique d'ouverture de l'organisation sur les fondements de la RSE est rompue, il aurait peut être fallu traiter davantage du déploiement de la démarche RSE dans l'organisation avant de passer à une évaluation des actions engagées.

Le choix de considérer les trois niveaux comme des degrés de maturité différents dans une démarche RSE est peut être critiquable, pour réaliser un guide qui a pour vocation d'aider une entreprise à s'approprier la RSE, il aurait peut être fallu se contenter d'un troisième niveau davantage en continuité avec les deux premiers, il manque peut être un niveau intermédiaire entre le niveau 2 et le niveau 3.

- La deuxième critique concerne les relations avec les parties prenantes. Leur identification et l'instauration d'un dialogue avec elles sont traitées à travers ce guide, mais il manque l'analyse de la matérialité, qui est la mesure de la pression sur les projets de l'organisation qu'applique une partie prenante, cette matérialité peut s'illustrer en construisant une matrice qui représente l'impact des enjeux d'un projet sur les parties prenantes en fonction de leur importance pour l'organisation.

Ce type d'analyse permet d'ajouter un niveau de précision dans la définition de la stratégie RSE d'une organisation.

II.2 Perspectives

Pour étoffer la proposition de solution en prenant en compte les remarques formulées précédemment, il faudrait donc ajouter l'analyse de la matérialité dans l'étape 3 du niveau 2 relative à l'identification et au dialogue avec les parties prenantes sous forme de construction d'une matrice impacts sur les parties prenantes / importance pour l'entreprise.

D'autre part, pour combler le manque entre le niveau 2 et le niveau 3, il faudrait envisager de dédier le niveau 3 plutôt au déploiement de la stratégie RSE dans l'organisation.

Pour cela, il serait peut être judicieux d'axer ce niveau sur la conduite du changement pour amorcer le changement des pratiques au sein de l'organisation en profondeur. Il faudra définir une stratégie de déploiement, un rythme de déploiement et concevoir des dispositifs pour conduire ce changement des pratiques (sensibilisation, plan de communication, coaching, etc.).

La définition d'une méthode et la mise en place d'outils associés pour induire une intégration du changement dans le mode de fonctionnement de l'organisation, et surtout de l'ensemble de son personnel au niveau individuel, permettrait une réelle appropriation de la démarche RSE par l'entreprise.

Comme le montre le graphique de la Figure 31 : **La conduite du changement**, une fois l'appropriation de la démarche acquise, chacun sera impliqué et sera source de proposition pour contribuer à améliorer encore la situation.

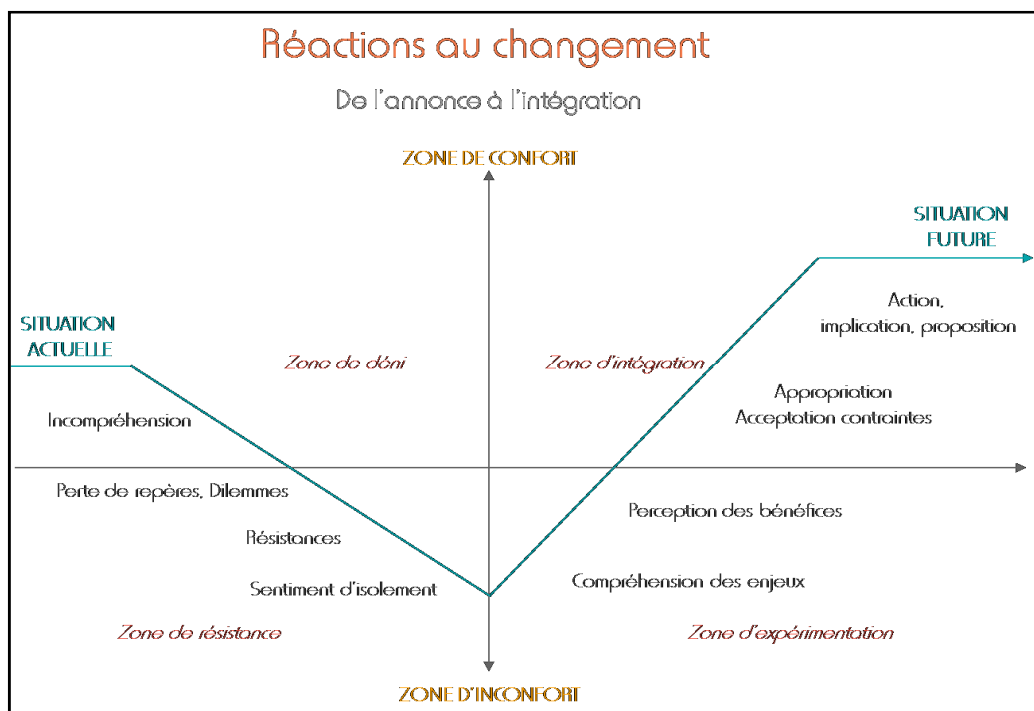


Figure 31 : La conduite du changement

Le niveau 3 pourrait donc se focaliser sur la méthode et les outils pour déployer la stratégie RSE en profondeur au sein de l'organisation, en utilisant les concepts de la conduite du changement.

L'autoévaluation simultanée EFQM-AFAQ 26000 pourrait avoir sa place à la fin de ce niveau pour analyser l'efficacité du déploiement sur les performances de l'organisation.

III- Synthèse

L'applicabilité de la solution proposée a été démontrée en examinant les aspects ergonomique, technique, économique et humain.

Le document, clair et structuré, apporte de la pédagogie avec l'établissement de fiches synthétiques pour chacune des étapes des trois niveaux.

Ces trois niveaux de maturité d'engagement RSE apportent un éclairage pour amorcer la structuration de la démarche, pour la formaliser en explicitant les préceptes de l'ISO 26000, et pour rechercher des axes d'amélioration et s'engager vers l'excellence de la performance durable en réalisant une autoévaluation EFQM-AFAQ 26000.

Au niveau financier et humain, la méthode n'implique pas de surcoût pour l'entreprise.

Toutefois, des manques, relevés par des experts du domaine, se font sentir. La définition de la stratégie RSE ne peut être complète sans une analyse de la matérialité des projets ou des activités de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes.

Enfin, le manque de description concrète du déploiement de la stratégie RSE en profondeur au sein de l'entreprise pourrait être résorbé en dédiant le niveau 3 à ce sujet, en s'appuyant sur les méthodes et outils de conduite du changement.

Conclusion

Qu'elles soient petites ou grandes, publiques ou privées, les entreprises et organismes perçoivent la nécessité d'engager une démarche de RSE, en raison du levier de performance que cela peut engendrer et de la possibilité d'apporter de nouveaux arguments pour se différencier de la concurrence en démontrant la responsabilité de leurs actions par rapport à leur environnement.

L'appropriation des méthodes et des outils utiles pour structurer une démarche n'est pas un fait évident pour une entreprise, elle doit se donner les moyens d'intégrer la RSE au cœur de son mode de fonctionnement.

Pour y parvenir, l'analyse des moyens existants a fait apparaître le manque d'un guide général s'adressant à toute structure de tout secteur d'activité, qui soit pragmatique et simple d'utilisation.

La solution proposée donne la possibilité aux organisations de s'impliquer dans une démarche RSE selon leur rythme, leurs moyens et leur degré d'engagement souhaité. Elle est applicable aussi bien par des organisations novices, que par des organisations déjà engagées qui souhaitent formaliser davantage leurs pratiques, que par des organisations matures qui souhaitent évoluer vers l'excellence et la performance durable.

A bien des égards elle pourrait être facile à prendre en main et applicable par une organisation, mais il serait peut être pertinent de développer davantage les modes de déploiement de la stratégie RSE de manière concrète, avant d'explorer les pistes d'amélioration avec une autoévaluation, l'appropriation de la démarche par les entreprises en gagnerait en crédit.

D'une manière générale, on peut constater que la RSE se "professionnalise", elle est passée d'une pratique de *greenwashing*, d'engagements développement durable convenus, copiés les uns sur les autres, au reporting RSE dont les vocables associés sont : normes, standards, vérifications, intégration et matérialité.

On peut se demander si le futur de la RSE sera empreint de la logique volontariste des débuts et pourra être le moteur d'un système de management global, ou bien si elle fera l'objet d'une régulation publique et sera perçue alors comme une contrainte de plus à intégrer ?

Bibliographie

- [1] Définition issue du Livret vert (Commission Green Paper **2001** "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility" (http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm))
- [2] Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Responsabilite-societale-des.html>)
- [3] "*SD 21000 appliqué aux collectivités territoriales*", Développement durable et responsabilité sociétale, Editions AFNOR, **2006**.
- [4] "*Décider avec les parties prenantes*", Maria Bonnaïfous-Boucher et Yvon Pesqueux, Collection Recherches, Edition La Découverte, **2006**.
- [5] "*Guide du dialogue avec les parties prenantes*", Guides du Club DDEP (Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie), **Mars 2013**.
- [6] "*ISO 26000 en action*", Corinne Couillet-Demaizière, AFNOR Editions, **2012**.
- [7] "*Synthèse documentaire sur le développement durable : du management environnemental au développement durable des entreprises*", Marie-Françoise Guyonnaud, Frédérique Willard, ADEME, **mars 2004**.
- [8] "*Halte à la croissance*", rapport Meadows publié en **1972** par un groupe de réflexion pluridisciplinaire, le Club de Rome, dans lequel les vertus de la croissance sont remis en cause, au nom d'une prise de conscience de la pénurie prévisible des ressources énergétiques et des conséquences du développement industriel sur l'environnement.
- [9] "*Notre avenir à tous*", publication rédigée en **1987** par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par la norvégienne Gro Harlem Brundtland.
- [10] "*Qu'est-ce que le développement durable ?*", Karen Delchet, AFNOR Editions, **2003**.
- [11] (a) "*Social Responsibilities of the Businessman*", Howard R. Bowen, New York, Harper and Brothers, **1953**.
(b) "*The Responsible Company*", George Goyder, Oxford, Blackwell, **1961**.
- [12] Site internet Novethic : (<http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=38>)
- [13] Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Le-Grenelle-de-l-environnement-de-.html>)
- [14] Disponible sur le site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie (<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Convention-multithematiques.html>)
- [15] "*Reporting RSE - Les nouvelles dispositions légales et réglementaires*", MEDEF, Guide méthodologique, **mai 2012**.

[16] *"Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises"*, Communication de la Commission, du **22 mars 2006**, au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen.

[17] *"Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014."*, Communication de la Commission, du **25 octobre 2011**, au Parlement européen, au Conseil et Comité économique et social européen.

[18] *"Stratégie nationale de développement durable 2010-2013 : vers une économie verte et équitable"*, Comité interministériel pour le développement durable, adoptée le **27 juillet 2010**.
(<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Presentation-de-la-strategie,19662.html>)

[19] Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie
(<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Conference-environnementale-la.html>)

[20] Site internet Actu environnement, article publié le **28 juin 2013**.
(<http://www.actu-environnement.com/ae/news/cese-plateforme-RSE-reporting-intergre-decret-rapport-brovelli-drango-molinie-18883.php4>)

[21] Site internet du Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie
(http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Document_preparatoire_Plan_RSE_francais_janvier_2013.pdf)

[22] *"Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes"*, Commission européenne, publiée le **16 avril 2013**.
(http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/non-financial-reporting/com_2013_207_fr.pdf)

[23] *"Comprendre et entreprendre une démarche RSE"*, Christian Vermeulin et Frédéric Vermeulin, AFNOR Editions, **juin 2012**.

[24] Site internet RSE news (<http://www.rsenews.com/public/dossiers/enjeux>)

[25] *"La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue"*, Emilie Ernst, INSEE Première n°1421, INSEE, **novembre 2012**.

[26] Site internet ORSE (<http://www.orse.org>)

[27] Site internet du MEDEF (<http://www.medef.com/medef-tv/dossiers/categorie/responsabilite-societale-de-lentreprise-rse.html>)

[28] *"Cap vers la RSE : Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance"*, MEDEF, **juin 2012**.

[29] *"Rapport développement durable 2011"*, CGPME, **mai 2012**.

[30] *"Les enjeux 2013 de la RSE et du développement durable"*, BDO, **avril 2013**.

[31] *"Baromètre RSE des PME"*, ObsAR-ACFCI-Médiateur inter-entreprises-CGPME, **juin 2012**.

[32] *"100 questions pour comprendre et agir : RSE et développement durable"*, Alain Jounot, AFNOR Editions, **juin 2012**.

- [33] "*Guide d'évaluation AFAQ 26000 – entreprises / organismes*", AFNOR Certification, **novembre 2010**.
- [34] Accessible depuis le site internet du CJD (<http://www.gps.cjd.net/>)
- [35] Accessible sur internet (<http://diag26000.eu/>)
- [36] Accessible sur internet (<http://www.cci.fr/web/developpement-durable/diagnostiquer/>)
- [37] "*Toward a theory of stakeholder identification and salience*", Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Academy of Management Review*, **1997**.
- [38] "*La boîte à outils : Développement durable et RSE*", Vincent Maymo et Geoffroy Murat, Dunod, **mars 2013**.
- [39] Site internet (<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>)
- [40] Site internet www.reportingrse.org/
- [41] Site internet Novethic (<http://www.novethic.fr/novethic/v3/isr-investissement-socialement-responsable-article.jsp?id=16>)
- [42] Site internet : www.vigeo.com
- [43] Site internet : www.ethifinance.com
- [44] Site internet de l'AFNOR (<http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/rse-iso-26000/formation-et-competences/formation>)
- [45] Site internet du CEGOS (<http://www.cegos.fr/formation-developpement-durable/t-013.htm>)
- [46] Site internet de SGS (<http://www.sgsgroup.fr/~media/Local/France/Documents/Brochures/Catalogue%20des%20formations%202013%20interactif.pdf>)
- [47] <http://www.institutrse.com/actualite-rse/actualites-de-la-rse/cp-les-societes-francaises-de-conseil-en-developpement-durable-et-rse-creent-une-association-professionnelle-ladd.html>
- [48] Site internet Comité 21 : <http://www.comite21.org/>
- [49] Site internet Entrepreneurs d'avenir : <http://www.entrepreneursdavenir.com/>
- [50] Site internet IMS-Entreprendre pour la cité : www.imsentreprendre.com/
- [51] "*Responsabilité Sociétale des Entreprises : une opportunité à saisir pour les PME*", CGPME, **2008**.
- [52] "*Guide du dialogue avec les parties prenantes*", Club développement durable des établissements publics, Ministère de l'Ecologie, du Développement durable et de l'Energie, **2013**.
- [53] "*Guide du développement durable dans les commerces*", CCI Essonne, ADEME, **2009**.
- [54] "*Mettre en place une stratégie développement durable sur son campus*", B&L évolution, **2012**.

[55] *"Pour la mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociétale dans une ESH"*, VIGEO, DELPHIS, **mars 2012**.

[56] *"Rapport Développement durable DANONE 2011- Stratégie et Performance"*, DANONE, **avril 2012**.

[57] *"Engagements et Performances - Développement durable 2012"*, SUEZ Environnement, **mai 2013**.

[58] Site internet Eval and Go (<http://www.evalandgo.fr>)

[59] Norme **NF X30-205** : *"Systèmes de management environnemental - Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management environnemental"*, AFNOR, **mars 2013**.

[60] *"Guide pour la mise en place par étapes d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail"*, Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie, **octobre 2007**.

Annexes

Annexe 1 : Critères et sous-critères du modèle de l'EFQM.....	98
Annexe 2 : Trames de grille RADAR.....	100
Annexe 3 : Critères et sous-critères de l'AFAQ 26000.....	102
Annexe 4 : Exemple de charte d'éthique	106
Annexe 5 : Questionnaire	107
Annexe 6 : Résultats du questionnaire.....	110
Annexe 7 : 1.2.3. RSE	120

Annexe 1 : Critères et sous-critères du modèle de l'EFQM

➔ Les facteurs :

1. Leadership

- 1a.** Les dirigeants développent la mission, la vision, les valeurs et l'éthique et ont un rôle exemplaire.
- 1b.** Les dirigeants définissent, contrôlent, évaluent et conduisent l'amélioration du système de management et de la performance de leur organisation.
- 1c.** Les dirigeants s'engagent auprès des porteurs d'enjeux externes à leur organisation.
- 1d.** Les dirigeants renforcent la culture de l'excellence chez le personnel de leur organisation.
- 1e.** Les dirigeants s'assurent que leur organisation est flexible et qu'elle gère le changement avec efficacité.

2. Stratégie

- 2a.** La stratégie est fondée sur la compréhension des besoins et des attentes des porteurs d'enjeux et du contexte externe.
- 2b.** La stratégie est basée sur la compréhension de la performance et des capacités internes.
- 2c.** La stratégie et les politiques qui la soutiennent sont développées, revues et mises à jour.
- 2d.** La stratégie et les politiques qui la soutiennent sont communiquées, mises en œuvre et contrôlées.

3. Personnel

- 3a.** La politique concernant le personnel concourt à la stratégie de l'organisation.
- 3b.** Les connaissances et les compétences du personnel sont développées.
- 3c.** Le personnel est dirigé, impliqué et responsabilisé.
- 3d.** Le personnel communique efficacement à tous les niveaux de l'organisation.
- 3e.** Le personnel est reconnu, récompensé. Il fait l'objet d'une véritable attention de la part de l'organisation.

4. Partenariats et ressources

- 4a.** Les partenaires et les fournisseurs sont gérés en vue d'échanges durablement profitables.
- 4b.** Les finances sont gérées pour sécuriser une prospérité durable.
- 4c.** Les constructions, les équipements, les matériels et les ressources naturelles sont gérées de façon durable.
- 4d.** La technologie est développée en soutien de la stratégie.
- 4e.** Les informations et les connaissances sont gérées pour soutenir les décisions efficaces et développer les compétences organisationnelles.

5. Processus, produits et services

- 5a.** Les processus sont conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour les porteurs d'enjeux.
- 5b.** Les produits et les services sont développés afin de créer une valeur optimale pour les clients.
- 5c.** Les produits et les services sont promus et commercialisés de manière efficace.
- 5d.** Les produits et les services sont élaborés, livrés et gérés.
- 5e.** Les relations avec les clients sont gérées et renforcées.

➡ Les résultats :

6. Résultats pour les clients

- 6a.** Perceptions des clients.
- 6b.** Indicateurs de performance relatifs aux clients.

7. Résultats pour le personnel

- 7a.** Perceptions du personnel.
- 7b.** Indicateurs de performance relatifs au personnel.

8. Résultats pour la collectivité

- 8a.** Perceptions de la collectivité.
- 8b.** Indicateurs de performance relatifs à la collectivité.

9. Résultats pour le Business

- 9a.** Résultats stratégiques clés.
- 9b.** Indicateurs de performance clés.

Annexe 2 : Trames de grille RADAR

➞ RADAR pour les facteurs :

Elément	Attribut	Pas de preuve ou anecdotes	Quelques preuves	Preuves solides	Preuves complètes	Reconnu comme organisation modèle
Pertinence et utilité	Choix et pertinence ⁽¹⁾					
	Intégrité ⁽²⁾					
	Segmentation ⁽³⁾					
Performance	Tendances ⁽⁴⁾					
	Cibles ⁽⁵⁾					
	Comparaisons ⁽⁶⁾					
	Confiance ⁽⁷⁾					
Echelle		0%	25%	50%	75%	100%

Lignes directrices :

- (1) : Les approches ont une justification claire, basée sur les besoins des parties prenantes pertinentes, et sont ancrées sur des processus.
- (2) : Les approches soutiennent la stratégie et sont cohérentes avec les autres approches pertinentes.
- (3) : Les approches sont mises en œuvre dans les domaines pertinents et dans les temps.
- (4) : La mise en œuvre est structurée et induit la flexibilité et l'agilité organisationnelle.
- (5) : L'efficacité et l'efficience des approches et de leur déploiement sont mesurées de façon adéquate.
- (6) : L'apprentissage et la créativité sont utilisés pour créer des opportunités d'amélioration et pour innover.
- (7) : Les résultats des mesures, de l'apprentissage et de la créativité sont utilisés pour évaluer, hiérarchiser et mettre en œuvre les améliorations et les innovations.

➔ RADAR pour les résultats :

Élément	Attribut	Pas de preuve ou anecdotiques	Quelques preuves	Preuves solides	Preuves complètes	Reconnu comme organisation modèle
Pertinence et utilité	Choix et pertinence ⁽¹⁾					
	Intégrité ⁽²⁾					
	Segmentation ⁽³⁾					
Performance	Tendances ⁽⁴⁾					
	Cibles ⁽⁵⁾					
	Comparaisons ⁽⁶⁾					
	Confiance ⁽⁷⁾					
Echelle		0%	25%	50%	75%	100%

Lignes directrices :

(1) : On identifie un ensemble cohérent de résultats, incluant les résultats clés, qui démontre la performance de l'organisation au regard de sa stratégie, de ses objectifs, des besoins et attentes des parties prenantes concernées.

(2) : Les résultats sont disponibles en temps voulu, fiables et exacts.

(3) : Les résultats sont adéquatement segmentés.

(4) : L'évolution des résultats est positive et/ou indique des prestations durablement bonnes pendant au moins 3 ans.

(5) : Des objectifs pertinents, proportionnés et conformes aux objectifs stratégiques sont fixés pour les résultats clés et régulièrement atteints.

(6) : Des comparaisons externes pertinentes sont faites et sont favorables pour les résultats clés, conformément aux objectifs stratégiques.

(7) : La confiance dans le maintien des futurs niveaux de performance repose sur des relations démontrées de cause à effet.

Annexe 3 : Critères et sous-critères de l'AFAQ 26000

➔ Les pratiques :

1. Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance

1.1. Réflexion globale sur l'activité : l'organisation mène une réflexion globale sur la contribution de ses activités au développement durable.

1.2. Dialogue avec les parties prenantes : l'organisation identifie ses parties prenantes, et dialogue avec elles afin d'identifier leurs intérêts au regard du développement durable.

1.3. Identification de la sphère d'influence : l'organisation identifie, parmi l'ensemble de ses parties prenantes, celles qui constituent sa sphère d'influence.

1.4. Analyse des questions centrales : l'organisation analyse les implications des 7 questions centrales de l'ISO 26000, et des domaines d'actions associés, pour l'ensemble de ses activités.

1.5. Hiérarchisation des enjeux : l'organisation hiérarchise ses enjeux en termes de responsabilité sociétale, en s'appuyant sur les 7 questions centrales et sur le dialogue avec ses parties prenantes.

1.6. Gouvernance et prise de décisions : les processus de prise de décisions de l'entreprise intègrent la transparence, un comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes et le principe de légalité. Ils intègrent également l'obligation de vigilance quant aux actions de responsabilité sociétale.

1.7. Loyauté des pratiques : l'organisation applique une conduite éthique à ses transactions avec ses parties prenantes. Cela inclut la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale, l'obligation de vigilance, la prévention de la complicité et la lutte contre la corruption.

1.8. Vision et leadership : les dirigeants portent et font partager à l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'à leur sphère d'influence, leur vision de ce que signifie la responsabilité sociétale au regard des caractéristiques de l'entreprise.

2. Intégration de la responsabilité sociétale et communication

2.1. Déclinaison de la stratégie : les principaux enjeux de la responsabilité sociétale sont déclinés en politiques et en objectifs.

2.2. Identification des responsabilités : une organisation claire et définie et les collaborateurs sont mis en capacité de déployer la stratégie et la politique responsabilité sociétale.

2.3. Intégration de la responsabilité sociétale : l'organisation améliore en continu l'intégration de la responsabilité sociétale dans ses pratiques, procédures, systèmes et activités.

2.4. Veille réglementaire : l'organisation effectue une veille réglementaire et s'assure de son application.

2.5. Veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques : l'organisation suit l'évolution du marché et effectue une veille sur les bonnes pratiques de responsabilité sociétale.

2.6. Gestion des informations et données : les informations et les données concernant les produits, les activités et/ou le système sont analysées et exploitées.

2.7. Communication interne : qu'elle soit ascendante, descendante ou transverse, elle permet le partage de l'information.

2.8. Communication externe : elle permet de répondre de façon appropriée et pertinente aux besoins d'information des parties prenantes.

3. Ressources humaines, relations et conditions de travail

3.1. Ressources humaines et stratégie responsabilité sociétale : les prévisions et les plans relatifs aux ressources humaines assurent l'adéquation des ressources humaines de l'organisation avec sa stratégie responsabilité sociétale.

3.2. Responsabilité sociétale, formation et compétences : la formation et la montée en compétences des collaborateurs, concernant les principes généraux de la responsabilité sociétale et les impacts de l'entreprise, sont assurées.

3.3. Implication du personnel vis-à-vis de la responsabilité sociétale : le personnel est impliqué, responsabilisé et reconnu vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de responsabilité sociétale.

3.4. Gestion des ressources humaines en cohérence avec les principes de responsabilité sociétale : elles sont gérées en tenant compte des diversités culturelles et sociales en respectant l'équité et les droits de l'Homme à tous les niveaux.

3.5. Motivation et développement des ressources humaines : la gestion des ressources humaines permet la motivation et la reconnaissance du personnel ainsi que le développement des compétences et des carrières.

3.6. Dialogue social : les relations sociales sont fondées sur le dialogue avec les instances représentatives du personnel et développées grâce à des modalités de concertation entre employeurs et employés.

3.7. Gestion de la santé et de la sécurité au travail : l'organisation gère les aspects de santé et de sécurité au travail, incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités.

3.8. Conditions de travail et relation au travail : l'organisation assure à l'ensemble des salariés, et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités, de bonnes conditions de travail, notamment en termes de rémunération, d'horaires et d'équilibre vie professionnelle / vie privée et de relation des individus à leur travail.

4. Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs

4.1. Innovation et conception vers une production durable : l'organisation effectue une analyse du cycle de vie de ses produits dans ses processus de conception et d'innovation

4.2. Achats et choix des produits et services : l'organisation gère ses choix de produits et/ou de services et prestations, en lien avec la production et la R&D, en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges.

4.3. Achats et relations avec les fournisseurs : l'organisation gère ses choix de fournisseurs et ses relations avec ces derniers en promouvant la responsabilité sociétale le long de la chaîne de valeur.

4.4. Production et aspects sociaux : l'organisation intègre les aspects sociaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport (ergonomie, conditions de travail, respect des droits de l'Homme).

4.5. Production et environnement : l'organisation intègre les aspects environnementaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport. Ceci inclut une meilleure utilisation de ses énergies et ressources ainsi qu'une réduction des déchets.

4.6. Relation aux usagers, clients, consommateurs : l'organisation déploie une relation responsable avec ses usagers, clients et consommateurs notamment à travers de bonnes pratiques en matière d'affichage, d'étiquetage et de marketing. Ceci inclut les aspects de protection des données.

4.7. Responsabilité du fait des produits et des services vis-à-vis des consommateurs et des autres parties prenantes : l'organisation s'assure de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et des parties prenantes intervenant dans l'utilisation et/ou dans la fin de vie de ses produits/services. Ceci inclut le respect de l'accès aux services essentiels, le respect des droits de l'Homme, le respect de l'environnement.

4.8. Prise en compte des attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services : l'organisation s'assure de la prise en compte des attentes des consommateurs concernant la qualité de ses produits et de ses services. Ceci inclut les aspects de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges.

5. Ancrage territorial : communautés et développement local

5.1. Lien entre la stratégie de responsabilité sociétale et les caractéristiques du ou des territoire(s) : l'organisation intègre, dans sa stratégie de responsabilité sociétale, les caractéristiques et les risques / opportunités associés à son ou ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère et/ou est présente à différents niveaux.

5.2. Contribution au développement environnemental du ou des territoire(s) : l'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : écologie industrielle, protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels.

5.3. Contribution au développement social du ou des territoire(s) : l'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires (y compris investissement social, éducation, santé, culture) dans un esprit gagnant/gagnant.

5.4. Contribution au développement économique du ou des territoire(s) : l'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : création de richesses, développement de technologies / services, création d'emplois.

5.5. Transport de biens et de personnes et logistique : l'organisation développe une politique de transport des biens et des personnes, ainsi qu'une logistique, qui intègrent les principes de développement durable.

➡ **Les résultats :**

6. Résultats environnementaux

6.1. Matières premières

6.2. Utilisation de l'eau

6.3. Biodiversité

6.4. Energies et gaz à effet de serre

6.5. Emissions, effluents et déchets

6.6. Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes environnementales

7. Résultats sociaux

7.1. Emploi

7.2. Santé et sécurité

7.3. Formation et éducation

7.4. Diversité, équité et égalité des chances

7.5. Droits de l'Homme et société civile

7.6. Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes sociales

8. Résultats économiques

8.1. Performance économique et présence sur le marché

8.2. Redistribution de la valeur ajoutée

8.3. Politique salariale

8.4. Investissements RSE

8.5. Qualité et satisfaction des consommateurs

8.6. Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes économiques

Annexe 4 : Exemple de charte d'éthique



CHARTE ÉTHIQUE

TOTAL A LA VOLONTÉ D'APPUYER SON DÉVELOPPEMENT SUR UN ENSEMBLE DE VALEURS ET DE PRINCIPES QUI AFFIRMENT CLAIREMENT SON ENGAGEMENT ÉTHIQUE ET SA RESPONSABILITÉ DANS TOUS SES DOMAINES D'ACTIVITÉ.

LA RESPONSABILITÉ DE TOTAL S'EXERCE NOTAMMENT VIS-À-VIS DE :

- ses actionnaires, avec pour objectif d'assurer la bonne rentabilité de leur investissement et la fourniture régulière d'une information transparente et complète;
- ses clients, auxquels il s'engage à fournir des produits et services de qualité, dans le strict respect des normes de sécurité et d'impact sur l'environnement;
- ses collaborateurs, Total est attentif au développement de leurs compétences ainsi qu'à leurs conditions de travail, notamment en ce qui concerne leur sécurité et la protection de leur santé;
- ses fournisseurs et associés, dans la clarté et le respect des termes contractuels souscrits. Total attend d'eux qu'ils respectent les principes d'action et de comportement de son Code de conduite;
- la société civile, Total participe au développement économique et social des pays dans lesquels il travaille et dont il respecte les lois et règlements. Total est attentif à la préservation de l'environnement et veille à ne pas porter atteinte aux cultures locales.

D'UNE MANIÈRE GÉNÉRALE, TOTAL ADHÈRE :

- aux principes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948;
- aux principes de l'Organisation internationale du travail;
- aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales;
- aux principes du Pacte mondial de l'Organisation des nations unies.

IL RESPECTE LES RÈGLES DE LA LIBRE CONCURRENCE ET REJETTE LA CORRUPTION SOUS TOUTES SES FORMES.

IL N'INTERVIENT PAS DANS LA VIE POLITIQUE DES PAYS OÙ IL TRAVAILLE.

IL INSCRIT SA DÉMARCHE ACTIVE DE PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT DANS UNE POLITIQUE TRANSPARENTE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

Total attend que tous les collaborateurs du Groupe contribuent positivement à la démarche éthique du Groupe, dont ils sont les vecteurs au quotidien. Il leur demande donc de respecter les valeurs et principes du Code de conduite et en particulier :

- de se conformer strictement aux lois et règlements applicables;
- d'appliquer avec rigueur les règles édictées en matière de protection de la santé, de sécurité et de préservation de l'environnement;
- d'établir des rapports clairs et honnêtes avec clients, fournisseurs et associés;
- de respecter la confidentialité des informations professionnelles;
- d'être loyaux et intègres à l'égard de Total en évitant les situations de conflits d'intérêts ou de délit d'initié;
- de ne pas intervenir dans la vie politique des pays où ils n'ont pas de droits civiques;
- d'être attentifs à la qualité des relations humaines au sein des équipes de travail.

Christophe de Margerie
Président-directeur général

Annexe 5 : Questionnaire

EVAL & GO

Implication dans une démarche RSE

Page 1 / 1 (100 %)

Ce questionnaire est réalisé dans le cadre d'une thèse professionnelle de Mastère Spécialisé en management QSE.
Merci par avance pour le temps consacré à le remplir.

1.

Combien de salariés comporte votre entreprise ?

☐ Moins de 50 salariés

☐ De 50 à 249 salariés

☐ De 250 à 499 salariés

☐ 500 salariés et plus

2.

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

☐ Energie et environnement

☐ Services

☐ Transports et entreposage

☐ Industrie agroalimentaire

☐ Autres industries

☐ Information et construction

☐ BTP

☐ Commerce

☐ Autre

3.

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

4.

Connaissez-vous la notion de RSE ?

☐ Oui

☐ Non

5. Menez-vous des actions concernant l'environnement ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Système de management environnemental
- ☐ Amélioration énergétique ou réduction d'émissions de gaz à effet de serre
- ☐ Recyclage des déchets
- ☐ Préservation de la biodiversité
- ☐ Développement d'écoproduits
- ☐ Non, pas d'actions concernant l'environnement
- ☐ Autre

6. Menez-vous des actions concernant le social ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Politiques spécifiques contre les discriminations
- ☐ Prévention des risques professionnels
- ☐ Prévention des risques psychosociaux
- ☐ Mesures pour concilier vies personnelle et professionnelle
- ☐ Non, pas d'actions concernant le social
- ☐ Autre

7. Menez-vous des actions concernant vos partenaires externes ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Sensibilisation des clients aux impacts de leurs choix sur l'environnement et le bien-être
- ☐ Existence de clauses de RSE dans le cahier des charges de certains clients
- ☐ Demande aux fournisseurs de respecter des clauses de RSE
- ☐ Etablissement d'une politique d'achat durable
- ☐ Partenariats avec des établissements d'enseignement, des associations
- ☐ Non, pas d'actions concernant les partenaires externes
- ☐ Autre

8. Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous pour mettre en oeuvre et communiquer vos actions de RSE?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Etablissement d'une charte d'éthique
- ☐ Norme ISO 26000
- ☐ Système de management environnemental et d'audit européen (EMAS)
- ☐ Standard SA 8000
- ☐ ISO 14001
- ☐ SD 21000
- ☐ Adhésion à un Label
- ☐ Pas de communication
- ☐ Autre

9. Quels effets ont eu vos actions de RSE sur vos performances ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Anticipation des contraintes et prévention des risques
- ☐ Réduction des coûts liés à la consommation d'énergie
- ☐ Réduction des coûts liés à la production de déchets
- ☐ Augmentation d'actions d'innovation
- ☐ Différenciation par rapport à la concurrence
- ☐ Amélioration de la réputation
- ☐ Amélioration de la performance économique et financière
- ☐ Aucun effet
- ☐ Autre

10. Pensez-vous que votre démarche RSE pourrait être améliorée au niveau de :

Plusieurs réponses possibles

- ☐ La compréhension des enjeux
- ☐ La mise en place des actions
- ☐ L'évaluation des actions
- ☐ La communication de la démarche
- ☐ Autre

11. Commentaires

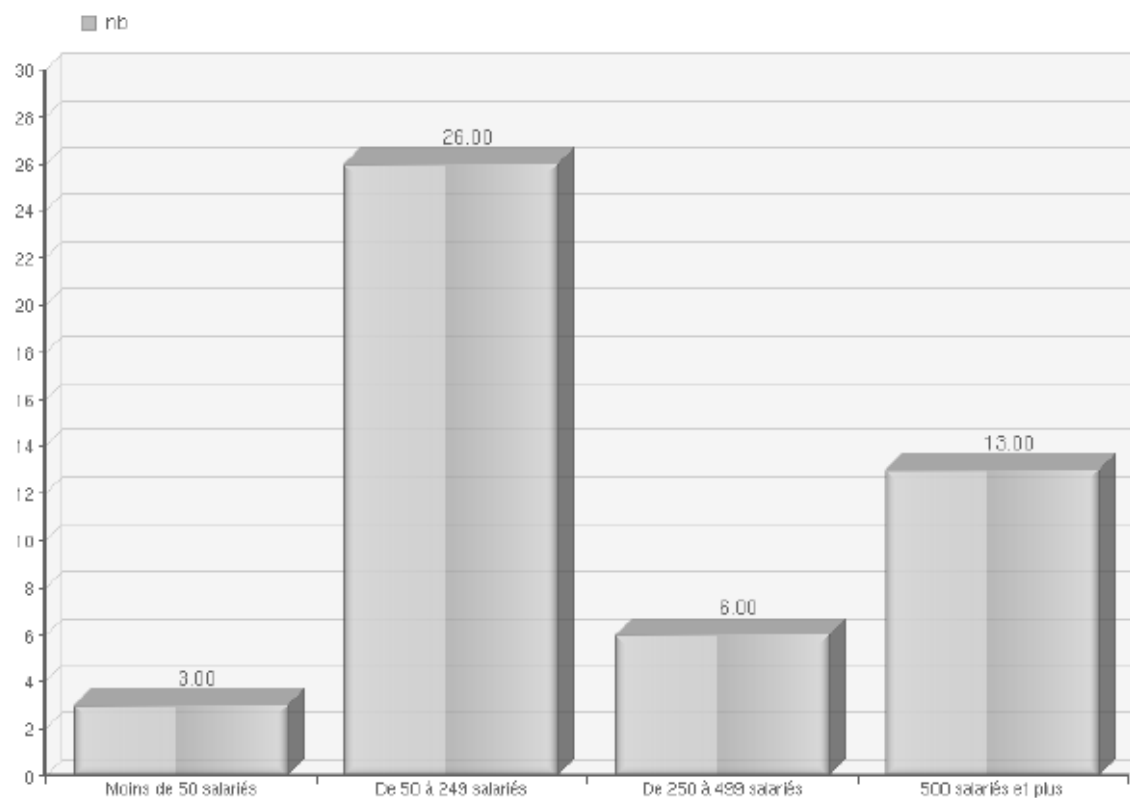
Si vous le souhaitez, vous pouvez ajouter des commentaires, ou indiquer vos coordonnées, je vous informerai des résultats de l'enquête.

Terminer

Annexe 6 : Résultats du questionnaire

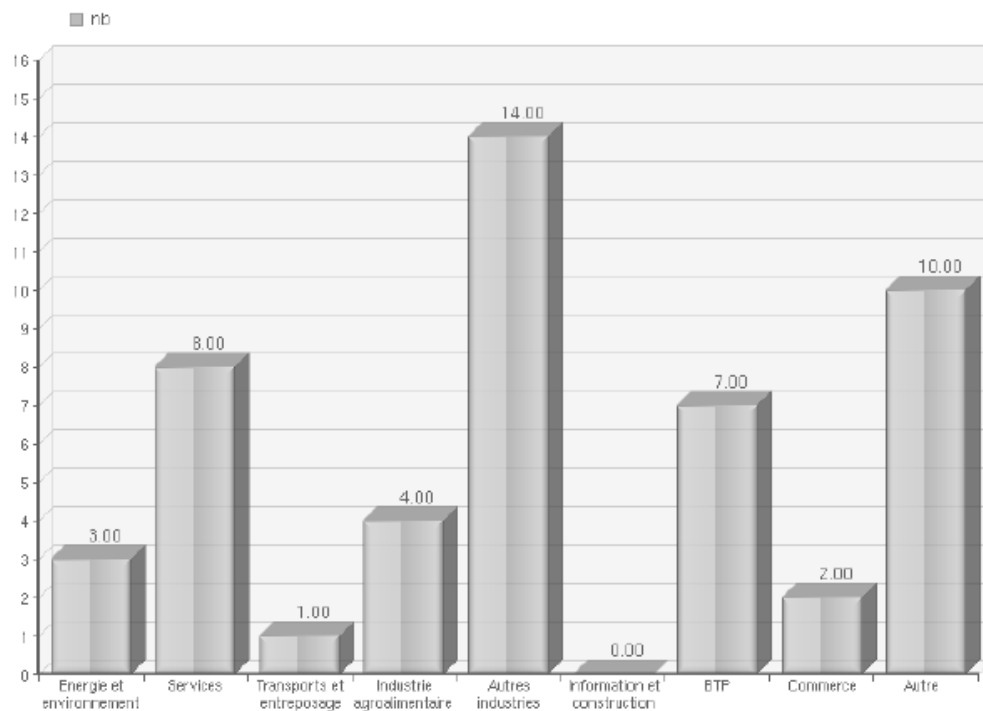
Combien de salariés comporte votre entreprise ?

#	Question	nb	nb (%)
1	Combien de salariés comporte votre entreprise ?	53	100%
	Moins de 50 salariés	6	11.32%
	De 50 à 249 salariés	28	52.83%
	De 250 à 499 salariés	6	11.32%
	500 salariés et plus	13	24.53%



Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

#	Question	nb	nb (%)
2	Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?	52	100%
	Energie et environnement	4	7.69%
	Services	9	17.31%
	Transports et entreposage	2	3.85%
	Industrie agroalimentaire	4	7.69%
	Autres industries	15	28.85%
	Information et construction	0	0%
	BTP	7	13.46%
	Commerce	3	5.77%
	Autre	11	21.15%
#	Question	View Other(s)	
2	Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?	- ingénierie de transport urbain et ferroviaire - comptabilité et conseil - Télécommunication - recherche - IT - aéronautique - Banque assurances - maintenance industrielle - Services aux entreprises - High Tech, informatique - Automobile	

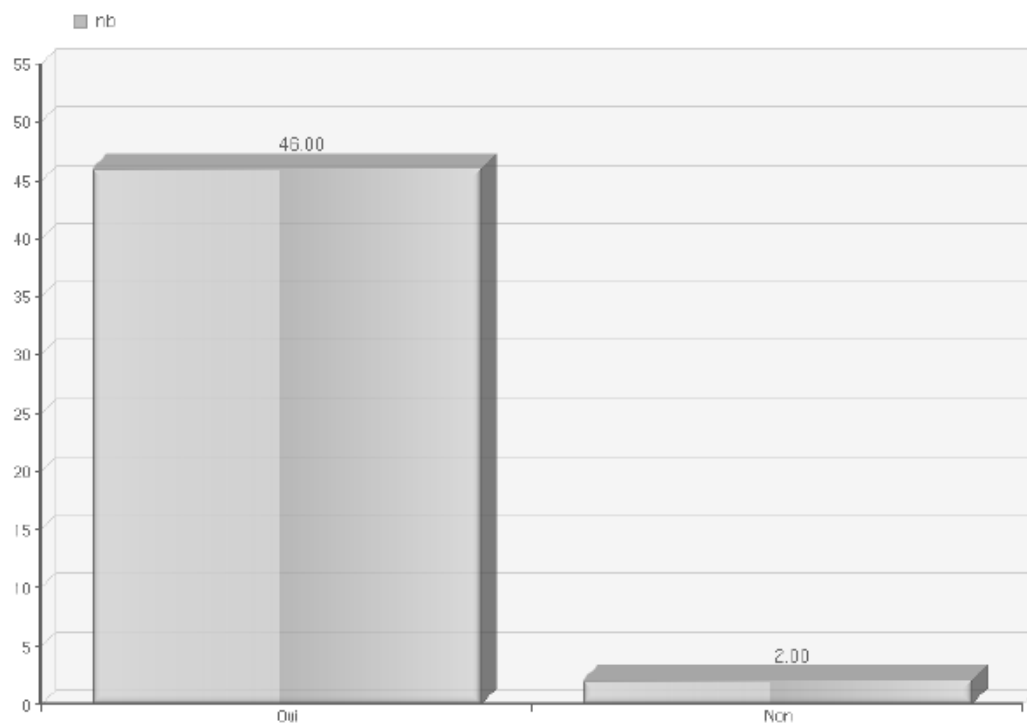


Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

#	Question	Text
3	Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?	- DIRECTEUR ACHATS & DD - Ingénieur Qualité Sécurité - Directeur Prépresse / Environnement - Responsable Système de management - Responsable certifications et RSE - Responsable QSE - Responsable qualité - Responsable qualité - Responsable environnement - Assistant Qualité et Sécurité - stagiaire QHSE - responsable transformation - Ingénieur QSE - Responsable QSE - Responsable QSE - superviseur HSE - conseillère prévention des risques professionnels - MARKETING - responsable développement - Ingénieur qualité - Ingénieur HQSE - Directeur RSE - RQSE - Déléguée Qualité Sécurité Environnement - Responsable QSE - Animatrice QSE - Ingénieur Qualité - Directeur QSE-DD - RQSE - Responsable QSE - responsable QSE - Assistant QSE - Responsable Qualité environnement - Responsable comptes stratégiques - Directeur HQSE - HSE - Responsable HSE - anciennement apprentie QSE - Responsable Qualité- Coordinateur Méthodes - Responsable qualité sécurité - rq - Responsable QSE - Responsable qualité - Chargée de mission QSE - Responsable QSE - Responsable QHSE site - Responsable QSE - Responsable qualité sécurité environnement - ingénieur QHSE - assistant qualité - Responsable QSE - Responsable QHSE - Manager Qualité Environnement

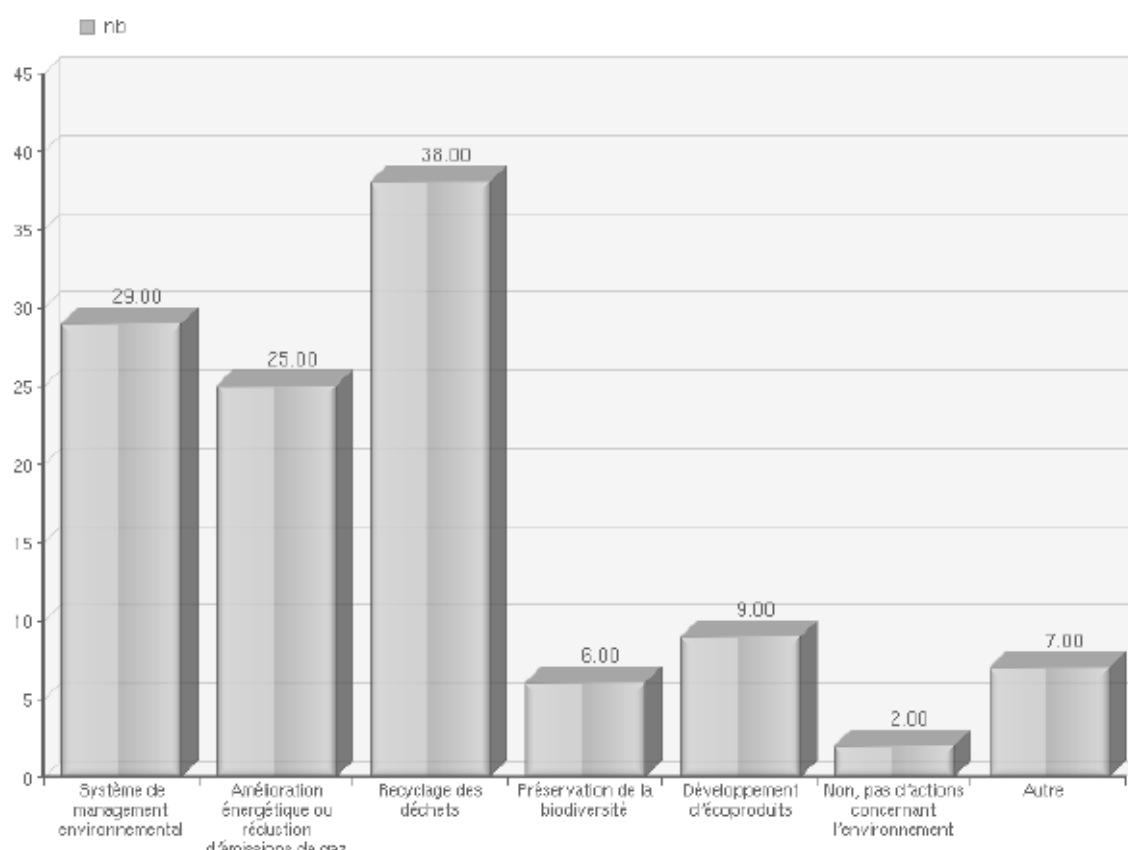
Connaissez-vous la notion de RSE ?

#	Question	nb	nb (%)
4	Connaissez-vous la notion de RSE ?	52	100%
	Oui	49	94.23%
	Non	3	5.77%



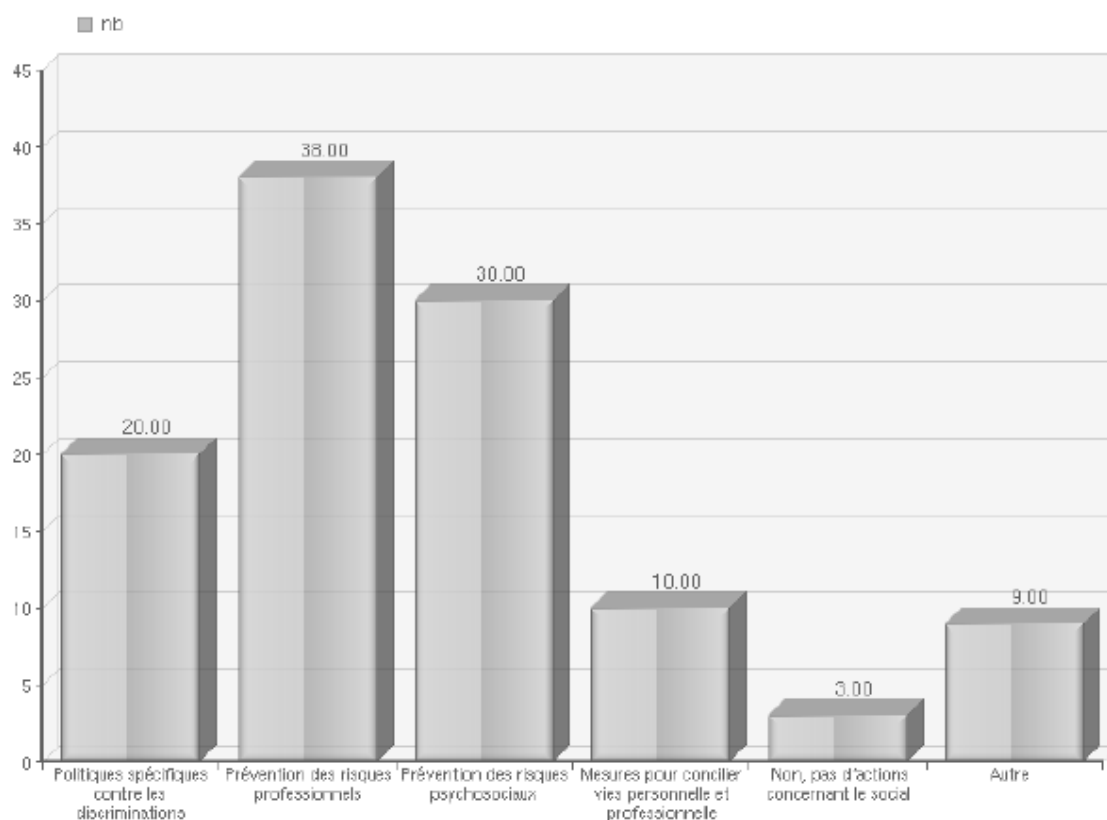
Menez-vous des actions concernant l'environnement ?

#	Question	nb	nb (%)
5	Menez-vous des actions concernant l'environnement ?	52	100%
	Système de management environnemental	33	63.46%
	Amélioration énergétique ou réduction d'émissions de gaz à effet de serre	27	51.92%
	Recyclage des déchets	42	80.77%
	Préservation de la biodiversité	8	15.38%
	Développement d'écoproduits	9	17.31%
	Non, pas d'actions concernant l'environnement	2	3.85%
	Autre	7	13.46%
#	Question	View Other(s)	
5	Menez-vous des actions concernant l'environnement ?	- pefc - Agenda 21 local - tri des déchets	



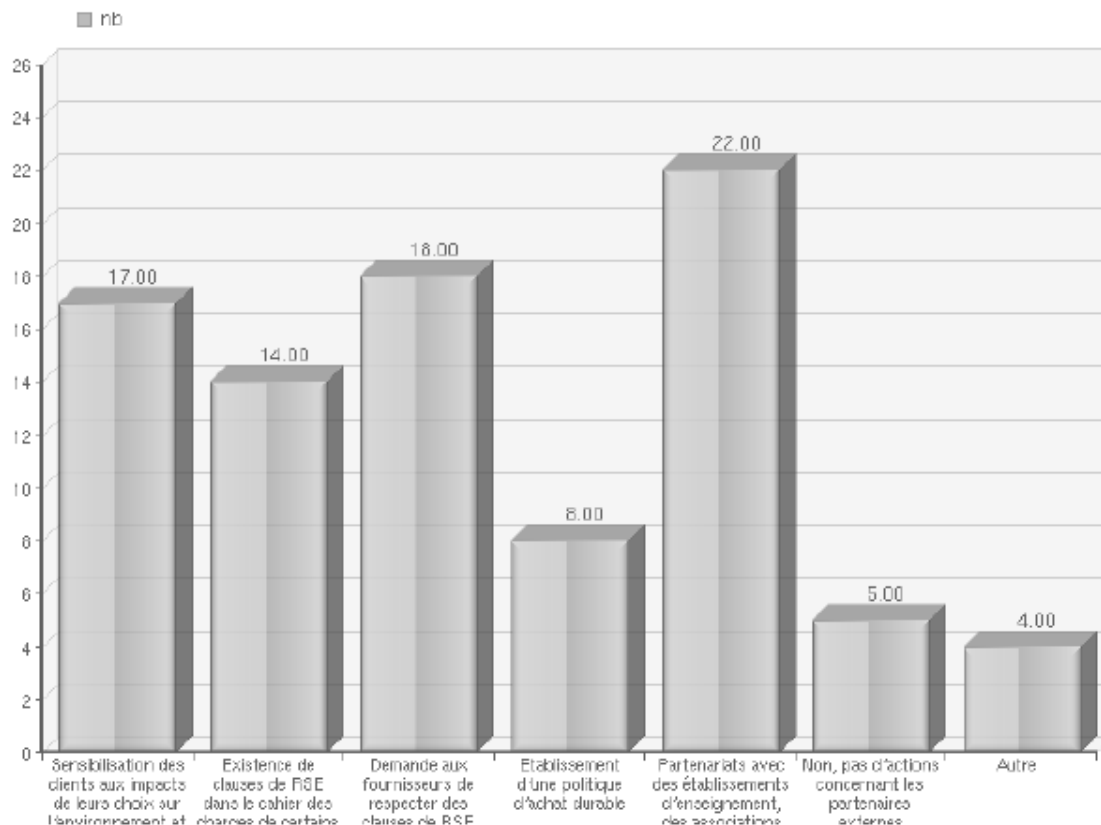
Menez-vous des actions concernant le social ?

#	Question	nb	nb (%)
6	Menez-vous des actions concernant le social ?	50	100%
	Politiques spécifiques contre les discriminations	21	42%
	Prévention des risques professionnels	41	82%
	Prévention des risques psychosociaux	31	62%
	Mesures pour concilier vies personnelle et professionnelle	11	22%
	Non, pas d'actions concernant le social	4	8%
	Autre	9	18%
#	Question	View Other(s)	
6	Menez-vous des actions concernant le social ?	- handicap et travailleurs protégés - montage ESAT - Favoriser le travail a temps plein et en journée - Education et enseignement - Accord égalité homme/femme; Accord sur le stress professionnel - politique Diversité	



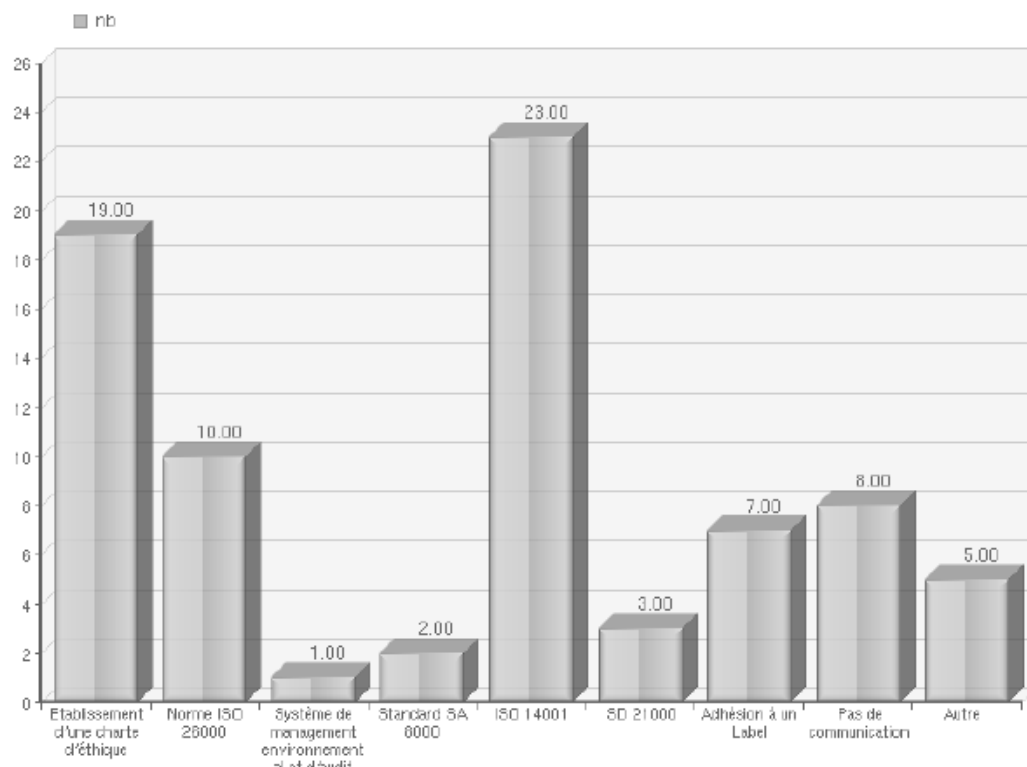
Menez-vous des actions concernant vos partenaires externes ?

#	Question	nb	nb (%)
7	Menez-vous des actions concernant vos partenaires externes ?	47	100%
	Sensibilisation des clients aux impacts de leurs choix sur l'environnement et le bien-être	19	40.43%
	Existence de clauses de RSE dans le cahier des charges de certains clients	14	29.79%
	Demande aux fournisseurs de respecter des clauses de RSE	18	38.3%
	Etablissement d'une politique d'achat durable	9	19.15%
	Partenariats avec des établissements d'enseignement, des associations	23	48.94%
	Non, pas d'actions concernant les partenaires externes	6	12.77%
	Autre	4	8.51%
#	Question	View Other(s)	
7	Menez-vous des actions concernant vos partenaires externes ?	- charte éthique et responsabilité - Évaluation globale du système de management	



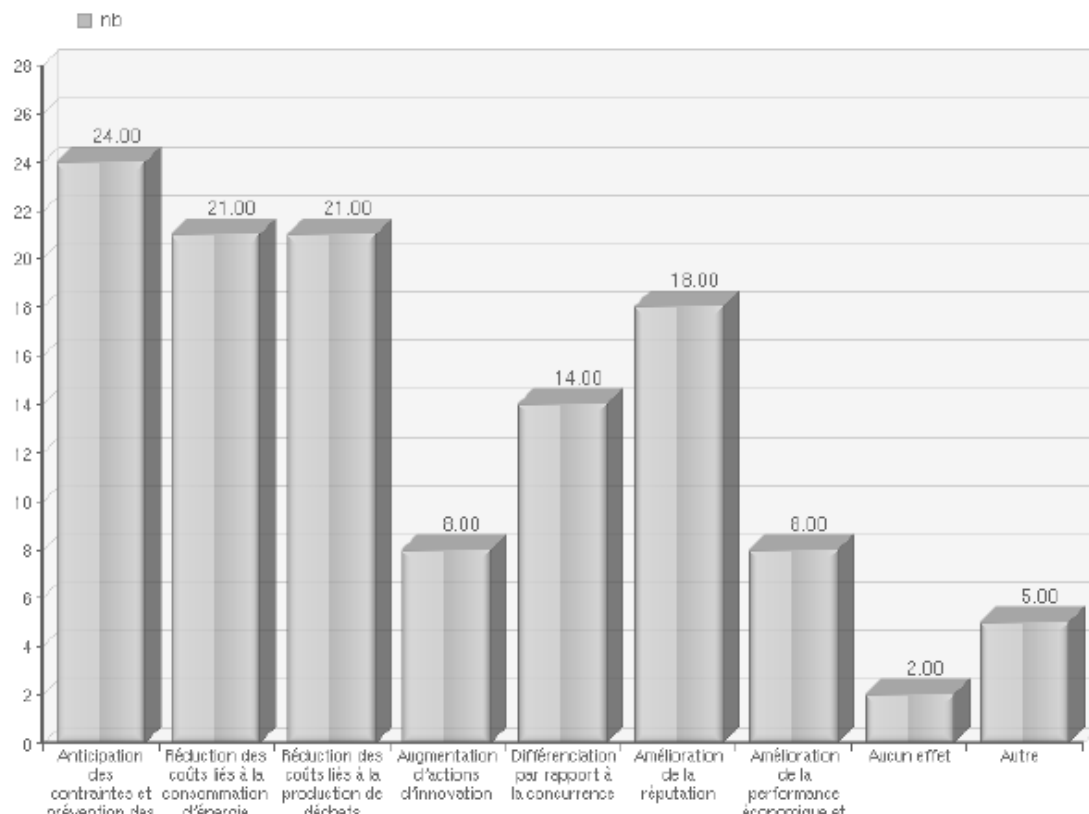
Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous pour mettre en œuvre et communiquer vos actions de RSE?

#	Question	nb	nb (%)
8	Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous pour mettre en œuvre et communiquer vos actions de RSE?	49	100%
	Etablissement d'une charte d'éthique	19	38.78%
	Norme ISO 26000	10	20.41%
	Système de management environnemental et d'audit européen (EMAS)	1	2.04%
	Standard SA 8000	2	4.08%
	ISO 14001	26	53.06%
	SD 21000	3	6.12%
	Adhésion à un Label	8	16.33%
	Pas de communication	8	16.33%
	Autre	6	12.24%
#	Question	View Other(s)	
8	Quelle(s) méthode(s) utilisez-vous pour mettre en œuvre et communiquer vos actions de RSE?	- EFQM - Communication interne + partenaires - TOP Employeur	



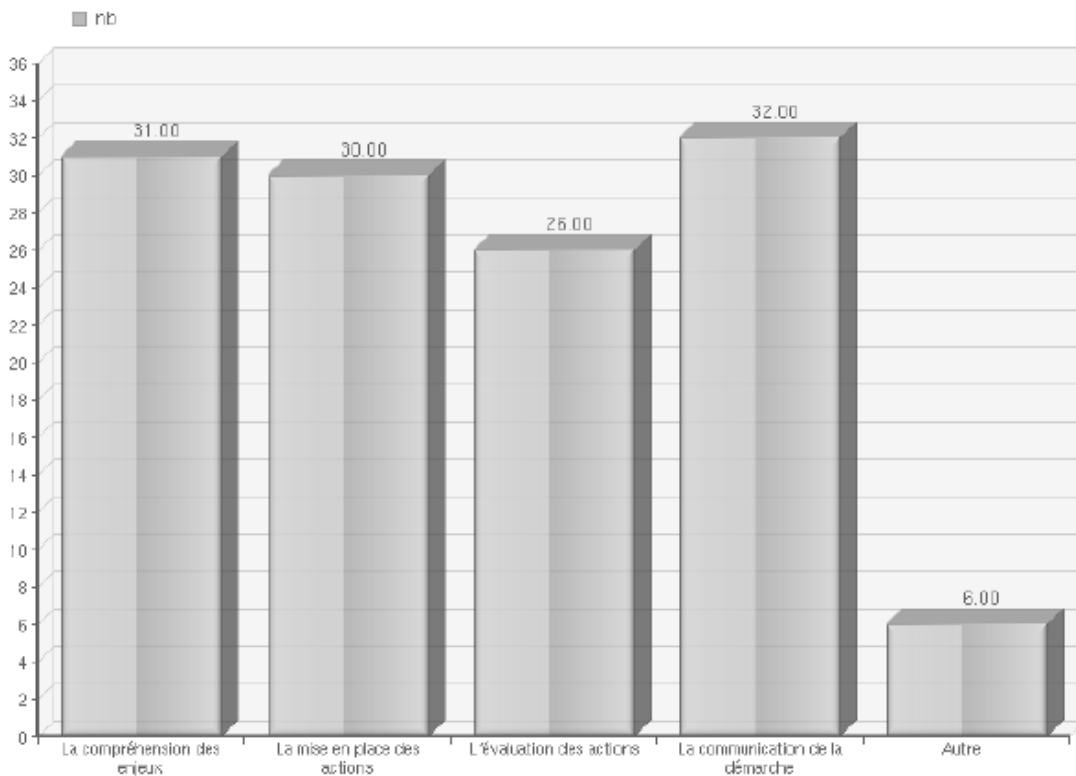
Quels effets ont eu vos actions de RSE sur vos performances ?

#	Question	nb	nb (%)
9	Quels effets ont eu vos actions de RSE sur vos performances ?	49	100%
	Anticipation des contraintes et prévention des risques	26	53.06%
	Réduction des coûts liés à la consommation d'énergie	22	44.9%
	Réduction des coûts liés à la production de déchets	23	46.94%
	Augmentation d'actions d'innovation	8	16.33%
	Différenciation par rapport à la concurrence	15	30.61%
	Amélioration de la réputation	19	38.78%
	Amélioration de la performance économique et financière	9	18.37%
	Aucun effet	2	4.08%
	Autre	5	10.2%
#	Question	View Other(s)	
9	Quels effets ont eu vos actions de RSE sur vos performances ?	- Réduction des coûts d'achat produits et matières premières - Image employeur - Fédération de l'équipe autour d'objectifs communs	



Pensez-vous que votre démarche RSE pourrait être améliorée au niveau de :

#	Question	nb	nb (%)
10	Pensez-vous que votre démarche RSE pourrait être améliorée au niveau de :	49	100%
	La compréhension des enjeux	33	67.35%
	La mise en place des actions	32	65.31%
	L'évaluation des actions	28	57.14%
	La communication de la démarche	34	69.39%
	Autre	6	12.24%
#	Question	View Other(s)	
10	Pensez-vous que votre démarche RSE pourrait être améliorée au niveau de :	- clarification des objectifs - Amélioration de la performance économique et financière - La RSE est parfois limitée à des actions au niveau environnemental alors que c'est plus que ça. Les entreprises ne comprennent pas forcément ou ont du mal à la mettre en œuvre. Une démarche de sensibilisation plus poussée pour les entreprises afin de bien comprendre les enjeux et d'intégrer la RSE comme partie intégrante du QSE - Mise en place de ladite politique	



Annexe 7 : 1.2.3. RSE

1.2.3. RSE

SEPTEMBRE 2013



Steve CHARAMON

Guide pour la mise en place par étapes d'une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises

Résumé

Le présent document décrit la mise en place par étapes d'une démarche de responsabilité sociétale.

Il a pour objectif de faciliter les démarches d'engagement et de progrès en matière de responsabilité sociétale des entreprises de toute taille et de tout secteur, et de leur permettre de communiquer sur leur engagement ainsi que les progrès réalisés au cours de la démarche.

Mots-clés

Développement durable, responsabilité sociétale, organisation, mise en place, niveau, étapes.

Table des matières

Table des matières.....	4
Introduction.....	5
1 Domaine d'application.....	7
2 Références normatives.....	7
3 Termes et définitions.....	7
4 Niveau 1.....	9
4.1 Niveau 1 - Etape 1 - Lancement de la démarche par la direction.....	10
4.2 Niveau 1 - Etape 2 - Réalisation d'un diagnostic de l'organisation.....	11
4.3 Niveau 1 - Etape 3 - Identification des engagements et des bonnes pratiques de RSE.....	12
4.4 Niveau 1 - Etape 4 - Identification et mise en œuvre des actions prioritaires et les communiquer.....	13
4.5 Niveau 1 - Etape 5 - Réunion bilan.....	14
5 Niveau 2.....	15
5.1 Niveau 2 - Etape 1 - Appréhension des principes de responsabilité sociétale.....	16
5.2 Niveau 2 - Etape 2 - Identification de sa responsabilité sociétale.....	17
5.3 Niveau 2 - Etape 3 - Identification et dialogue avec les parties prenantes.....	18
5.4 Niveau 2 - Etape 4 - Analyse des domaines d'actions de la responsabilité sociétale.....	19
5.5 Niveau 2 - Etape 5 - Intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.....	20
5.6 Niveau 2 - Etape 6 - Révision des actions et pratiques de responsabilité sociétale.....	21
6 Niveau 3.....	22
6.1 Niveau 3 - Etape 1 - Présentation et organisation de la démarche d'autoévaluation.....	23
6.2 Niveau 3 - Etape 2 - Préparation de l'autoévaluation.....	24
6.3 Niveau 3 - Etape 3 - Réalisation de l'autoévaluation.....	25
6.4 Niveau 3 - Etape 4 - Restitution des résultats et actions d'amélioration.....	26
6.5 Niveau 3 - Etape 5 - Bilan et reconnaissance.....	27
7 Annexes.....	28
Annexe 1.....	29
Critères et sous-critères du modèle de l'EFQM.....	29
Annexe 2.....	31
Critères et sous-critères de l'AFAQ 26000.....	31
Annexe 3.....	36
Trames de grille RADAR.....	36

Introduction

Les organisations de toutes sortes sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'adopter un comportement responsable, et également des bénéfices qui y sont associés. La responsabilité sociétale a pour objectif de maximiser la contribution d'une organisation au développement durable en assumant les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, et plus largement sur l'ensemble de ses parties prenantes. La reconnaissance croissante de la nécessité de prendre des mesures en faveur de la protection de l'environnement, de garantir l'équité sociale et la bonne gouvernance d'une organisation est devenue une réalité observable.

De nombreuses organisations, quelles que soient leur taille, leur secteur d'activités, leur localisation géographique, décident de s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale, la plupart du temps en menant des actions de RSE isolées sans une véritable structuration de la démarche.

Ces organisations peuvent se retrouver démunies face à la diversité des principes, référentiels, normes, lois à intégrer, ainsi que sur l'attitude à adopter pour structurer leur démarche RSE en fonction de leur taille, leurs moyens, leur niveau d'engagement souhaité ou possible.

Le présent document a pour but de répondre à ces attentes, il s'adresse aussi bien aux PME/TPE qui souhaitent initier une démarche de responsabilité sociétale, qu'aux organisations déjà impliquées qui veulent renforcer leur engagement en le structurant et en le communiquant davantage, jusqu'aux organisations matures en matière de responsabilité sociétale souhaitant s'engager dans la voie de l'excellence de la performance durable.

Ce document est constitué de 3 niveaux progressifs de performance dans la structuration d'une démarche RSE, basés sur les principes de l'amélioration continue (cycle de Deming : PDCA).

Le niveau 1 consiste au lancement de la démarche, avec les principaux éléments structurant une démarche RSE, c'est-à-dire le diagnostic initial, l'identification des engagements et des bonnes pratiques de RSE et les actions prioritaires à mettre en œuvre. A ce niveau, on cherche à aller à l'essentiel sans aller vers l'exhaustivité.

Ensuite, le niveau 2 consiste à formaliser la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000, et le niveau 3 consiste à réaliser une autoévaluation simultanée EFQM-AFAQ 26000 afin d'évaluer l'efficacité de la démarche de RSE entreprise, de la comparer à d'autres organisations et de rechercher des axes de progrès.

Guide pour la mise en place par étapes d'une démarche RSE

Chaque niveau est subdivisé en plusieurs étapes dans lesquelles sont présentés :

- ▶ les objectifs à atteindre pour satisfaire les exigences de l'étape ;
- ▶ une méthode indicative pour répondre à ces objectifs, qui ne présente pas un caractère obligatoire, libre à l'organisation d'appliquer toute autre méthode ;
- ▶ les résultats à atteindre à l'issue de l'étape.
- ▶ des recommandations d'ordre pédagogique

La réalisation de toutes les étapes d'un même niveau pourra conduire à la validation de ce niveau, l'organisation pourra alors choisir de passer au niveau suivant ou bien de se maintenir à ce niveau en reprenant les étapes dans une logique de recherche de progrès.

1 Domaine d'application

Le présent document décrit la mise en place par étapes d'une démarche de responsabilité sociétale.

Il a pour objectif de faciliter les démarches d'engagement et de progrès en matière de responsabilité sociétale des entreprises de toute taille et de tout secteur, et de leur permettre de communiquer sur leur engagement ainsi que les progrès réalisés au cours de la démarche.

Ce document s'applique à tout type d'organisme, quelles que soient sa taille, sa nature, son activité, sa localisation.

2 Références normatives

2.1

Norme XP X30-29 (Août 2013) : Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale pour une organisation.

2.2

Norme XP X30-27 (Décembre 2010) : Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000.

3 Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent :

3.1

organisation (source ISO 26000)

entité ou groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilités, d'autorités et de relations, et ayant des objectifs identifiables.

3.2

partie prenante (source ISO 26000)

individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.

3.3

responsabilité sociétale (source ISO 26000)

responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société ;
- prend en compte les intérêts des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

3.4

sphère d'influence (source ISO 26000)

portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influencer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations.

Guide pour la mise en place par étapes d'une démarche RSE

3.5

benchmarking

méthode permettant d'analyser les modes de gestion, d'organisation d'autres entreprises dans le but de s'en inspirer.

3.6

EFQM

l'European Foundation for Quality Management est une fondation européenne à but non lucratif qui définit un cadre méthodologique (à travers son modèle) permettant à une organisation d'évaluer son niveau de qualité et de s'améliorer. L'AFNOR est le représentant officiel de l'EFQM en France.

3.7

AFAQ 26000

méthode d'évaluation de la responsabilité sociétale selon les critères de la norme ISO 26000.

4 Niveau 1

Le Niveau 1 consiste au lancement de la démarche, avec les principaux éléments structurant une démarche RSE, c'est-à-dire le diagnostic initial, l'identification des engagements et des bonnes pratiques de RSE et les actions prioritaires à mettre en œuvre. A ce niveau, on cherche à aller à l'essentiel sans aller vers l'exhaustivité.

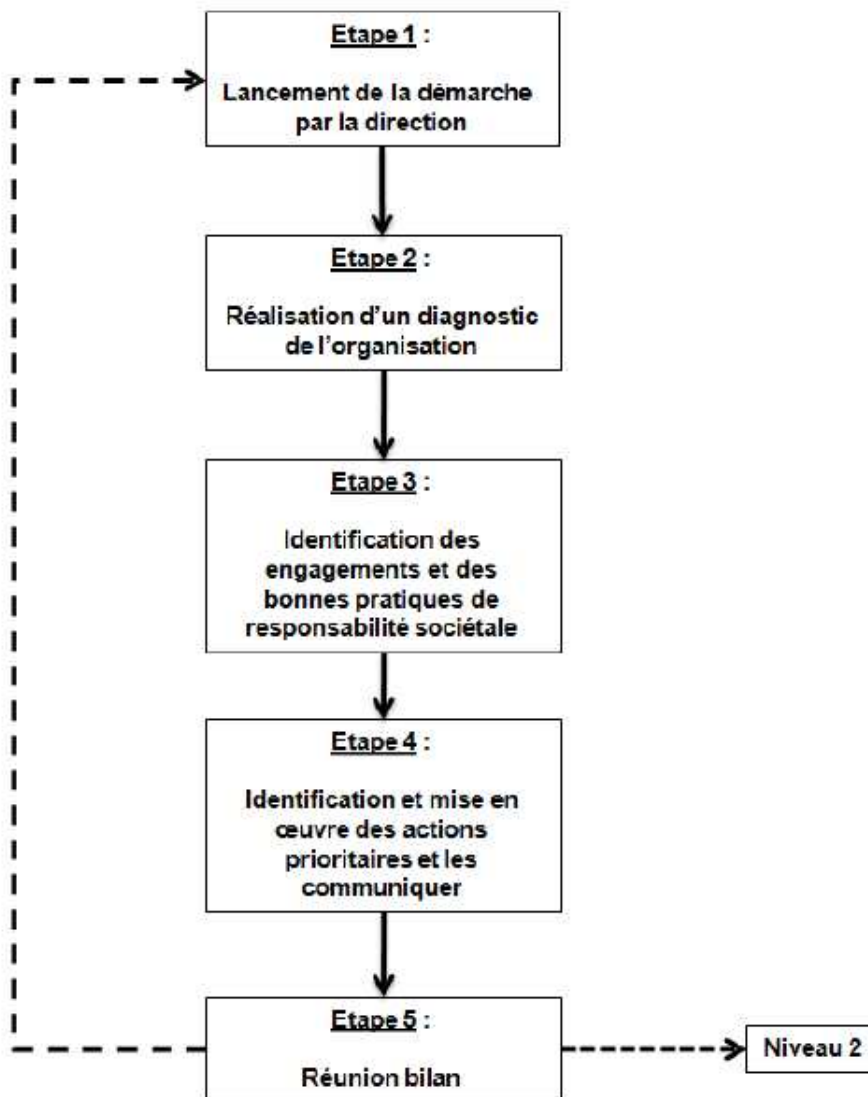


Figure 1 - Présentation des étapes du niveau 1

4.1 Niveau 1 - Etape 1 - Lancement de la démarche par la direction

Titre	Lancement de la démarche par la direction	Niveau 1
		Etape 1
Objectifs	Initier la démarche RSE	
Méthode indicative	- Identification des facteurs à l'origine de la démarche RSE - Echanges de façon informelle avec les clients, fournisseurs, syndicats - Identification de la personne la plus compétente pour piloter le projet - Organisation de séances de brainstorming avec le personnel	
Résultats à atteindre	- Définition du domaine d'application de la démarche - Désignation d'un Responsable RSE - Personnel informé du lancement de la démarche par la direction et impliqué dans la réflexion initiale	

Recommandations:

L'appropriation de la démarche par tous les membres de l'entreprise va être dépendante de l'implication de la Direction, qui doit être convaincue du bien-fondé du projet et moteur dans sa mise en place.

Plusieurs motivations peuvent déclencher le lancement d'une démarche RSE : améliorer l'image de l'entreprise, développer l'innovation technologique, augmenter l'attractivité de l'entreprise pour les salariés (actuels et futurs), mieux gérer les risques et les opportunités, réduire les coûts, cela peut faire également suite à une demande de clients ou peut être un souhait d'anticipation de l'évolution de la réglementation.

Le responsable du pilotage de la démarche doit posséder une bonne connaissance des rouages de l'entreprise car il intervient de manière transverse dans les activités de l'entreprise, le sens de la diplomatie et de la communication car il doit convaincre et négocier pour réussir à changer les comportements des managers et de l'ensemble des salariés.

Le lancement de la démarche peut se faire dans le cadre d'une réunion générale au cours de laquelle la Direction informe le personnel de son souhait d'engager une démarche RSE et son intention de faire participer l'ensemble des salariés à la démarche à travers des séances de brainstorming.

Le domaine d'application comprend tout ou une partie des activités exercées sur un ou plusieurs sites.

4.2 Niveau 1 - Etape 2 - Réalisation d'un diagnostic de l'organisation

Titre	Réalisation d'un diagnostic de l'organisation	Niveau 1
		Etape 2
Objectifs	Faire un état des lieux de l'intégration de la RSE dans l'organisation	
Méthode indicative	- Mise en place de groupes de travail avec les principaux responsables pour collecter les données utiles à l'établissement du diagnostic - Déploiement d'un outil d'autodiagnostic pour identifier les actions actuelles et les pistes de progrès	
Résultats à atteindre	- Recensement de l'existant en matière de performance économique, sociale et environnementale - Recensement des pistes de progrès pertinentes pour l'entreprise	

Recommandations:

Cette étape de diagnostic a pour but d'identifier les actions de RSE déjà menées au sein de la structure et sera la base de travail pour élaborer un plan d'actions.

Il existe différentes méthodes pour réaliser le diagnostic, dans une logique de lancement de la démarche RSE, l'autodiagnostic réalisé en interne est suffisant pour cibler les actions existantes et les pistes de progrès envisageables.

Les principaux outils d'autodiagnostic sont les suivants :

- le guide du diagnostic de performance durable du Centre des Jeunes Dirigeants ;
- l'outil DIAG 26000 qui reprend les thèmes de l'ISO 26000 ;
- le test de l'autoévaluation RSE "FAR/RS" édité par CCI de France.

4.3 Niveau 1 - Etape 3 - Identification des engagements et des bonnes pratiques de RSE

Titre	Identification des engagements et des bonnes pratiques de RSE	Niveau 1
		Etape 3
Objectifs	• Identifier et analyser les différents types d'engagements et de bonnes pratiques de RSE	
Méthode indicative	• Analyse des démarches RSE engagées par des entreprises du même secteur d'activités et/ou d'autres secteurs économiques • Participation à des colloques, forums, réseaux collaboratifs dédiés à la RSE • Analyse de guides de bonnes pratiques	
Résultats à atteindre	• Recueil synthétique des types d'engagements et des bonnes pratiques RSE	

Recommandations:

Suite au diagnostic et avant d'élaborer un plan d'actions, il est préférable d'analyser les types d'engagements et de bonnes pratiques de la RSE qui ont déjà été éprouvés, cela permettra d'aider l'entreprise à mieux définir son degré d'implication dans la démarche RSE et de prendre du recul vis-à-vis de l'efficacité des types d'actions à mener.

Cette étape de benchmarking comprend l'analyse des démarches RSE entreprises par des sociétés concurrentes ou les plus avancées dans la mise en œuvre d'une démarche RSE ; la participation à des groupes d'échanges sur la RSE pour s'informer de manière la plus actualisée, cela permet de mettre en place une veille sur les pratiques de la RSE en général et dans le secteur d'activité de l'organisation ; et l'analyse de guides de bonnes pratiques édités par exemple par le MEDEF, la CGPME, ou l'AFNOR pour recueillir des informations générales.

4.4 Niveau 1 - Etape 4 - Identification et mise en œuvre des actions prioritaires et les communiquer

Titre	Identification et mise en œuvre des actions prioritaires et les communiquer	Niveau 1
		Etape 4
Objectifs	• Etablir un plan d'actions prioritaires • Mettre en œuvre le plan d'actions prioritaires • Formaliser l'engagement RSE	
Méthode indicative	• Identification des axes de progrès à partir du diagnostic et du benchmarking sur les bonnes pratiques RSE • Estimation des moyens nécessaires pour mettre en œuvre les améliorations possibles • Hiérarchisation des actions prioritaires • Définition d'un calendrier et des responsabilités pour la réalisation des actions • Définition d'indicateurs RSE • Consultation du personnel pour l'élaboration du plan d'actions • Pilotage de l'avancement des actions par le Responsable RSE en collaboration avec les différents responsables des actions, qui en rend compte à la Direction • Rédaction par le Responsable RSE et la Direction d'une charte / code de conduite exprimant l'engagement RSE de l'entreprise • Communication du document en interne au personnel (affichage, réunion) et en externe (diffusion aux parties prenantes, page d'accueil site internet, label)	
Résultats à atteindre	• Elaboration d'un plan d'actions prioritaires précisant les objectifs, les moyens, les responsabilités, le calendrier, les indicateurs de suivi • Mise en œuvre et suivi du plan d'actions prioritaires • Etablissement d'une charte des valeurs signée par la Direction • Communication de la charte en interne et en externe	

Recommandations:

A partir des étapes 2 et 3, l'entreprise peut élaborer un plan d'actions prioritaires. Il est recommandé d'associer le personnel à l'élaboration du plan d'actions dans l'objectif d'une appropriation du plan.

Les indicateurs doivent porter sur des thèmes environnementaux, sociaux et économiques de l'entreprise et doivent refléter les valeurs clés exprimées dans la charte.

Pour développer la communication externe, il est possible d'adhérer à un label RSE pour valoriser les actions entreprises, comme par exemple LUCIE qui est la référence en Europe ; il est également envisageable de publier des données extra-financières (pour les entreprises non soumises à la loi Grenelle II) ou de réaliser des opérations de relations publiques (mécénat, parrainage).

4.5 Niveau 1 - Etape 5 - Réunion bilan

Titre	Réunion bilan	Niveau 1
		Etape 5
Objectifs	- Analyser la démarche RSE engagée - S'assurer que les mesures prises sont appropriées aux moyens et à l'activité de l'organisation - Décider d'éventuelles modifications du plan d'actions	
Méthode indicative	- La Direction examine : - le niveau de réalisation des objectifs du plan d'actions prioritaires - les informations venant des parties intéressées et les suggestions des salariés - le tableau de bord des indicateurs RSE - Prise de décisions : poursuite des actions, modifications des actions, intégration de nouvelles actions, réorientation stratégique - Communication interne des décisions prises	
Résultats à atteindre	- Etablissement d'un compte-rendu ou relevé de décisions mis à disposition du personnel - Mise à jour du plan d'actions prioritaires - Décision sur la suite de la démarche : maintien au niveau 1 ou progression vers le niveau 2	

Recommandations:

La réunion bilan peut être réalisée une à deux fois par an, et est formalisée sous forme d'un compte-rendu des décisions prises qui sont communiquées au personnel.

5 Niveau 2

Le Niveau 2 consiste à formaliser la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation conformément aux lignes directrices de la norme ISO 26000. Il permet de placer la RSE au cœur du fonctionnement d'une organisation en donnant un cadre pour la construction d'une stratégie responsable.

La réalisation du niveau 1 au préalable facilitera l'intégration rapide et efficace du niveau 2 car l'entreprise aura déjà réalisé un état des lieux de son positionnement par rapport à la RSE.

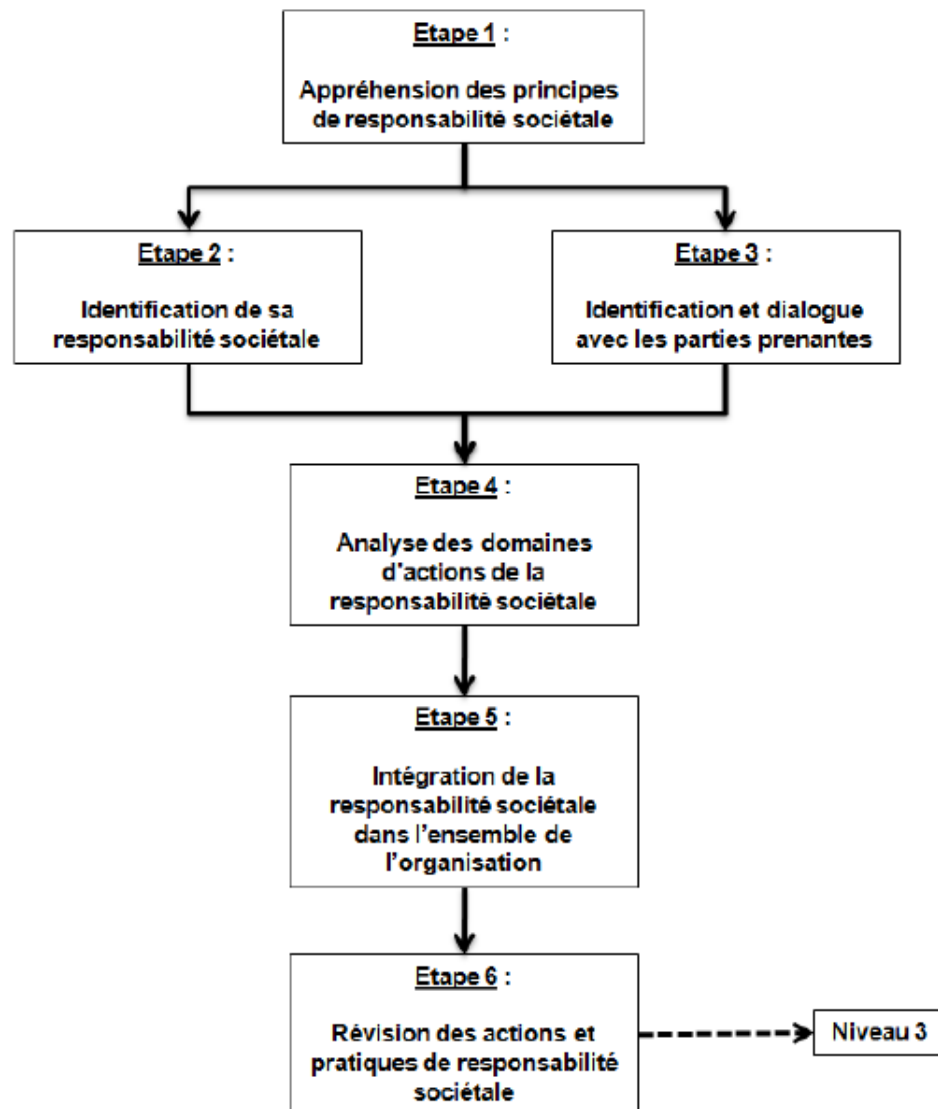


Figure 2 - Présentation des étapes du niveau 2

5.1 Niveau 2 - Etape 1 - Appréhension des principes de responsabilité sociétale

Titre	Appréhension des principes de responsabilité sociétale	Niveau 2
		Etape 1
Objectifs	Assimiler les fondements de la responsabilité sociétale	
Méthode indicative	- Examen des caractéristiques de la RSE (voir article 3 ISO 26000) - Prise en compte des 7 principes de RSE (voir article 4 ISO 26000) qui sont : - redevabilité - transparence - comportement éthique - reconnaissance des intérêts des parties prenantes - respect du principe de légalité - prise en compte des normes internationales de comportement - respect des droits de l'homme	
Résultats à atteindre	Connaissance des caractéristiques et des principes directeurs de la RSE afin de s'approprier ces valeurs	

Recommandations:

Cette étape permet de détailler le concept de responsabilité sociétale, c'est-à-dire ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations, ainsi que de se familiariser avec les principes de la responsabilité sociétale.

5.2 Niveau 2 - Etape 2 - Identification de sa responsabilité sociétale

Titre	Identification de sa responsabilité sociétale	Niveau 2
		Etape 2
Objectifs	• Identifier comment les décisions et activités de l'organisation impactent la société et l'environnement	
Méthode indicative	• Evaluation des interactions (impacts, intérêts, attentes) de l'organisation avec la société et avec ses parties prenantes • Familiarisation avec les domaines d'action issus des 7 questions centrales de responsabilité sociétale (voir article 6 ISO 26000) • Prise en compte de la législation et la réglementation en vigueur liées aux domaines social, économique et environnemental • Revue régulière de la prise en compte des impacts des décisions et activités sur la société • Evaluation de la sphère d'influence de l'organisation	
Résultats à atteindre	• Maîtrise des impacts des décisions et activités de l'organisation sur la société et l'environnement	

Recommandations:

Les 7 questions centrales traitent des impacts économiques, environnementaux et sociaux les plus probables auxquels sont confrontées les organisations.

Chaque question centrale couvre des domaines d'actions spécifiques qu'il convient que l'organisation prenne en considération.

Chaque domaine d'action comprend un certain nombre d'actions qui sont censées être entreprises par l'organisation, et des attentes concernant la manière dont l'organisation est censée se comporter.

Lorsqu'elle envisage sa responsabilité sociétale, l'organisation identifie chacun des domaines d'action en rapport avec ses décisions et activités, ainsi que les actions et attentes correspondantes.

5.3 Niveau 2 - Etape 3 - Identification et dialogue avec les parties prenantes

Titre	Identification et dialogue avec les parties prenantes	Niveau 2
		Etape 3
Objectifs	• Identifier toutes les parties prenantes de l'organisation • Instaurer un dialogue avec elles	
Méthode indicative	• Pour identifier les parties prenantes, l'organisation apporte des réponses aux questions suivantes : - envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ? - qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation ? - qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation ? - qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables ? - qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ? - qui peut influencer la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités ? - qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue ? - qui, dans la chaîne de valeur, est touché ? • Pour dialoguer, l'organisation organise des réunions interactives informelles ou formelles sous forme : - d'entretiens individuels - de conférences - d'ateliers - d'audiences publiques - de tables rondes - de comités consultatifs - de procédures régulières et structurées d'information et de consultation - de négociations collectives - de forums interactifs sur internet	
Résultats à atteindre	• Connaissance des parties prenantes et communication bilatérale établie avec elles	

Recommandations:

Le dialogue avec les parties prenantes peut être utilisé pour :

- *identifier les conséquences probables des décisions et activités de l'organisation sur les parties prenantes*
- *déterminer comment accroître les impacts bénéfiques des décisions et activités de l'organisation et comment atténuer tout impact défavorable*
- *déterminer la crédibilité des déclarations de l'organisation sur sa responsabilité sociétale*
- *aider l'organisation à revoir ses performances pour s'améliorer*
- *lever les conflits éventuels*
- *accroître la transparence de ses décisions et activités*
- *constituer des partenariats pour atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques*

5.4 Niveau 2 - Etape 4 - Analyse des domaines d'actions de la responsabilité sociétale

Titre	Analyse des domaines d'actions de la responsabilité sociétale	Niveau 2
		Etape 4
Objectifs	Définir le périmètre de la responsabilité sociétale de l'organisation en identifiant les domaines d'action pertinents et les prioriser	
Méthode indicative	- Prise en considération des actions et attentes associées aux 7 questions centrales de responsabilité sociétale suivantes (voir article 6 ISO 26000) : - la gouvernance de l'organisation - les droits de l'Homme - les relations et conditions de travail - l'environnement - la loyauté des pratiques - les questions relatives aux consommateurs - les communautés et le développement local - Identification et mise en application des actions et attentes les plus pertinentes pour l'organisation	
Résultats à atteindre	Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	

Recommandations:

Pour chaque question centrale, il est recommandé à l'organisation d'identifier et de traiter tous les domaines d'action qui sont pertinents pour ses décisions et activités.

Pour les domaines d'action pertinents, il convient de prendre en considération des objectifs à court terme et à long terme.

Il convient que l'organisation considère la totalité des questions centrales et domaines d'action ainsi que leur interdépendance, et qu'elle ne se focalise pas sur un seul domaine d'action.

*Pour un appui supplémentaire pour l'analyse des domaines d'actions, il existe une norme intitulé : **XP X30-29 "Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la responsabilité sociétale pour une organisation"**.*

5.5 Niveau 2 - Etape 5 - Intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation

Titre	Intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Niveau 2
		Etape 5
Objectifs	Mettre en pratique la responsabilité sociétale dans l'ensemble des décisions et activités de l'organisation	
Méthode indicative	- Intégration de la responsabilité sociétale dans (voir article 7 ISO 26000) : - les politiques de l'organisation - sa culture d'organisation - ses stratégies et activités - Sensibilisation et développement de compétences internes en matière de responsabilité sociétale - Réalisation d'actions de communication interne et externe axées sur la responsabilité sociétale - Amélioration de la crédibilité en matière de responsabilité sociétale (dialogue avec les parties prenantes, évaluation des performances et élaboration d'un rapport sur les résultats et progrès)	
Résultats à atteindre	Diffusion des pratiques de responsabilité sociétale dans l'ensemble des décisions et activités de l'organisation	

Recommandations:

Il convient qu'une organisation fixe des priorités d'intégration de la responsabilité sociétale dans l'organisation et ses pratiques quotidiennes et qu'elle s'engage à les suivre.

Il convient que les parties prenantes soient impliquées dans l'identification des priorités.

*Pour un appui supplémentaire pour améliorer la crédibilité d'une démarche de responsabilité sociétale, il existe une norme intitulée : **XP X30-27 "Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000"**.*

5.6 Niveau 2 - Etape 6 - Révision des actions et pratiques de responsabilité sociétale

Titre	Révision des actions et pratiques de responsabilité sociétale	Niveau 2
		Etape 6
Objectifs	• Surveiller les activités en matière de responsabilité sociétale • Passer en revue et améliorer les performances	
Méthode indicative	• Examen de l'avancement des actions de responsabilité sociétale à l'aide du suivi permanent d'indicateurs • Réalisation de revues périodiques sur l'atteinte des cibles et objectifs en matière de responsabilité sociétale • Modification du programme d'actions ou des objectifs dans un but d'amélioration continue des performances	
Résultats à atteindre	• Etablissement d'un compte-rendu ou relevé de décisions relatives à des modifications du plan d'actions, des cibles ou des objectifs • Décision sur la suite de la démarche : maintien au niveau 2 ou progression vers le niveau 3	

Recommandations:

Outre la revue des activités existantes, il convient qu'une organisation suive également l'évolution des conditions ou des attentes et les évolutions réglementaires qui affectent la responsabilité sociétale ainsi que les nouvelles opportunités d'intensifier ses efforts en matière de responsabilité sociétale.

6 Niveau 3

Le Niveau 3 consiste à évaluer et améliorer le déploiement de la stratégie RSE d'une organisation par le biais d'une autoévaluation simultanée EFQM-AFAQ 26000. Il permet de mesurer les aspects liés à l'amélioration continue *via* le prisme du développement durable au sens de l'ISO 26000 dans un objectif de progression durable de la performance d'une organisation.

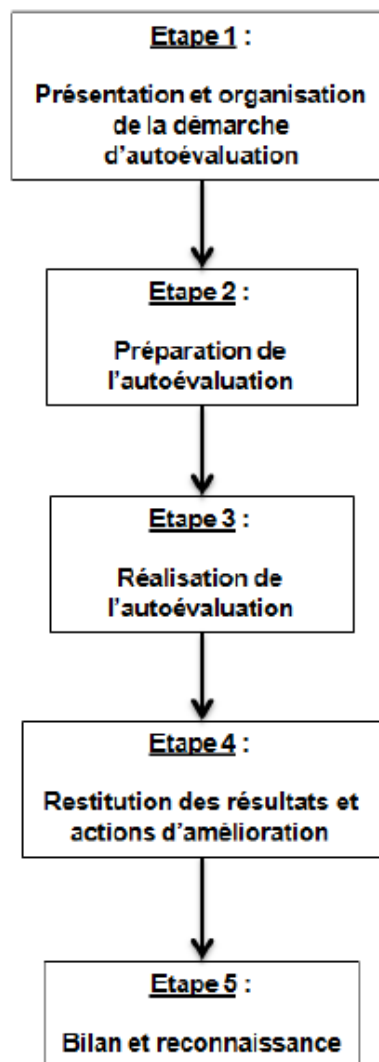


Figure 3 - Présentation des étapes du niveau 3

6.1 Niveau 3 - Etape 1 - Présentation et organisation de la démarche d'autoévaluation

Titre	Présentation et organisation de la démarche d'autoévaluation	Niveau 3
		Etape 1
Objectifs	• Sensibiliser sur la démarche d'autoévaluation, les modèles EFQM et AFAQ 26000 • Organiser la collecte d'informations	
Méthode indicative	• Formation du pilote RSE sur la démarche d'autoévaluation EFQM-AFAQ 26000 par un organisme spécialisé • Présentation de la démarche aux participants à l'autoévaluation (concepts fondamentaux, critères et sous-critères de l'EFQM et de l'AFAQ 26000, bénéfices attendus, méthode de collecte des données, grille de cotation RADAR) par le pilote • Constitution de groupes de travail pour collecter les données et élaboration d'un calendrier de réalisation	
Résultats à atteindre	• Pilote formé à la conduite de la démarche • Participants à l'autoévaluation identifiés et sensibilisés • Groupes de travail constitués	

Recommandations:

La formation du pilote RSE à la démarche peut être réalisée par un organisme spécialisé comme par exemple l'AFNOR avec sa formation de 2 jours intitulée : « Mise en œuvre EFQM / ISO 26000 : utilisez les leviers de l'EFQM pour intégrer toutes les dimensions de l'ISO 26000 ».

L'autoévaluation consiste à examiner, en interne avec des membres de son organisation (dirigeants, cadres, personnel), de manière systématique et régulière les activités et pratiques ainsi que les résultats de son organisation par rapport à un modèle ou référentiel d'autoévaluation (EFQM et AFAQ 26000).

Les critères et sous-critères de l'EFQM et de l'AFAQ 26000 sont de 2 types : les facteurs (ou pratiques) et les résultats, ils sont détaillés en annexes (Annexe 1 et Annexe 2). Les résultats découlent des facteurs et les facteurs sont améliorés en utilisant le retour d'information des résultats.

RADAR (Résultats, Approches, Déploiement, Appréciation - ou évaluation -, Raffinage - ou amélioration -) est un outil d'évaluation et de management inhérent à l'EFQM transposable à l'AFAQ 26000. L'évaluation RADAR est effectuée pour chaque sous-critère défini par l'EFQM et l'AFAQ 26000, selon 2 grilles d'analyse par type de critères facteurs et résultats (voir Annexe 3).

Les groupes de travail sont constitués de manière cohérente selon les critères des modèles (chaque groupe collectera les données des facteurs et résultats qui sont liés entre eux).

6.2 Niveau 3 - Etape 2 - Préparation de l'autoévaluation

Titre	Préparation de l'autoévaluation	Niveau 3
		Etape 2
Objectifs	- Collecter les données liées aux critères et sous-critères (facteurs ou pratiques et résultats) - Evaluer et compléter les données par une 2ème phase de collecte	
Méthode indicative	- Préparation des questionnaires ou grilles de collecte - Collecte des faits et mesures selon les sous-critères (exemples concrets ou preuves) en groupe ou en individuel - Mises en commun régulières des faits et mesures listées par chacun - Retour de collecte des différents groupes de travail pour : - identifier les compléments à apporter pour chaque critère - lever les incompréhensions 2ème phase de collecte - Mise en forme du document de collecte à la fin de la 2ème phase	
Résultats à atteindre	- Collecte des données qui seront utilisées pour l'autoévaluation effectuée - Formalisation des données dans un document de collecte	

Recommandations:

Pour collecter les données, il existe plusieurs méthodes dont :

- Les **questionnaires** qui consistent à préparer des questions à se poser, pour chaque sous-critère, de manière à identifier des preuves de ce que fait l'organisation vis-à-vis de ce qu'implique chaque sous-critère. Ils permettent une revue rapide de l'ensemble des critères et ne demande pas une connaissance approfondie du modèle mais les conclusions que l'on peut en tirer sont limitées.
- Les **grilles de collecte** consistent à créer par sous-critère une grille compilant les faits et mesures. Elles permettent une collecte exhaustive des pratiques et résultats pour chaque critère et nécessite un point intermédiaire pour s'assurer de l'homogénéité du niveau de collecte des informations.

Pour garantir une homogénéité, il est préférable que la rédaction et la mise en forme du document de collecte utilisé lors de l'atelier d'autoévaluation, soit menée par la même personne ou binôme.

6.3 Niveau 3 - Etape 3 - Réalisation de l'autoévaluation

Titre	Réalisation de l'autoévaluation	Niveau 3
		Etape 3
Objectifs	- Organiser et animer un atelier d'autoévaluation - Identifier et prioriser les actions d'amélioration	
Méthode indicative	- Passage en revue de tous les sous-critères en faisant émerger des consensus sur les points forts et les points d'amélioration - Réalisation collective de la cotation RADAR - Identification et hiérarchisation des actions qui se dégagent de l'analyse des domaines d'amélioration	
Résultats à atteindre	- Production des livrables suivants pour chaque sous-critère : - une liste des points forts - une liste des domaines d'amélioration - une cotation RADAR - une synthèse à chaud des résultats de la cotation	

Recommandations:

L'atelier d'autoévaluation rassemble l'ensemble des participants à la démarche. A partir de la collecte des faits et mesures réalisée, chaque sous-critère est passé en revue, les différents points de vue de chaque participant sont exposés librement, le but étant d'aboutir à un consensus et d'en dégager des points forts et des domaines d'amélioration.

Ensuite, la cotation RADAR est réalisée dans le même esprit de consensus. Elle doit rester cohérente avec ce qui a été dégagé précédemment comme points forts et domaines d'amélioration.

Le groupe réalise une synthèse à chaud des résultats de la cotation et identifie des actions d'amélioration.

6.4 Niveau 3 - Etape 4 - Restitution des résultats et actions d'amélioration

Titre	Restitution des résultats et actions d'amélioration	Niveau 3
		Etape 4
Objectifs	- Restituer et diffuser les résultats de l'autoévaluation à froid - Mettre en place et suivre les actions d'amélioration	
Méthode indicative	- Elaboration d'un rapport de synthèse des résultats (cotation globale et par critère, points forts, actions d'amélioration) - Diffusion des résultats et du plan d'actions à l'ensemble du personnel - Pilotage des projets d'amélioration et suivi d'avancement dans l'atteinte des objectifs à l'aide d'indicateurs par le responsable de la démarche RSE	
Résultats à atteindre	Personnel informé des résultats de l'autoévaluation et impliqué dans la mise en œuvre des actions d'amélioration	

Recommandations:

La mise en place des actions d'amélioration est effectuée selon l'approche PDCA de façon à engager des actions pertinentes, dans le but d'accentuer la maturité des pratiques de l'organisation et de ses résultats obtenus en matière de responsabilité sociétale.

6.5 Niveau 3 - Etape 5 - Bilan et reconnaissance

Titre	Bilan et reconnaissance	Niveau 3
		Etape 5
Objectifs	- Faire le bilan de l'autoévaluation EFQM-AFAQ 26000 - Faire une demande de reconnaissance de l'engagement EFQM et AFAQ 26000	
Méthode indicative	- Analyse des 2 notes obtenues et comparaison avec des entreprises du secteur d'activités et d'autres secteurs - Revue du projet : - degré d'atteinte des objectifs - interrogation des parties prenantes - analyse du déroulement de la démarche - Elaboration d'un dossier de demande de reconnaissance d'engagement	
Résultats à atteindre	- Formalisation et diffusion du compte-rendu de la revue de la démarche d'autoévaluation EFQM-AFAQ 26000 - Obtention d'une reconnaissance de l'engagement vers la performance durable par l'EFQM et l'AFNOR	

Recommandations:

Le déploiement de l'outil RADAR va faire apparaître les domaines où les pratiques de l'organisation ne sont pas au niveau et les mesures pour lesquelles la performance est en-deçà d'autres entreprises. Une piste de progrès est de réaliser un benchmark afin d'identifier des pratiques différentes pour traiter ces critères à faire évoluer, c'est la démarche de "se comparer pour s'améliorer".

Pour cela, la démarche est simplifiée si l'organisation est membre de l'EFQM car elle aura accès à la base "benchmarking" de l'EFQM. Sinon, il reste à rechercher des informations dans la presse sectorielle, dans des travaux de recherches, des statistiques, des manifestations professionnelles ...

7 Annexes

Annexe 1 : Critères et sous-critères du modèle EFQM

Annexe 2 : Critères et sous-critères de l'AFAQ 26000

Annexe 3 : Trame de grilles RADAR

Annexe 1

Critères et sous-critères du modèle de l'EFQM

➤ Les facteurs :

1. Leadership

- 1a. Les dirigeants développent la mission, la vision, les valeurs et l'éthique et ont un rôle exemplaire.
- 1b. Les dirigeants définissent, contrôlent, évaluent et conduisent l'amélioration du système de management et de la performance de leur organisation.
- 1c. Les dirigeants s'engagent auprès des porteurs d'enjeux externes à leur organisation.
- 1d. Les dirigeants renforcent la culture de l'excellence chez le personnel de leur organisation.
- 1e. Les dirigeants s'assurent que leur organisation est flexible et qu'elle gère le changement avec efficacité.

2. Stratégie

- 2a. La stratégie est fondée sur la compréhension des besoins et des attentes des porteurs d'enjeux et du contexte externe.
- 2b. La stratégie est basée sur la compréhension de la performance et des capacités internes.
- 2c. La stratégie et les politiques qui la soutiennent sont développées, revues et mises à jour.
- 2d. La stratégie et les politiques qui la soutiennent sont communiquées, mises en œuvre et contrôlées.

3. Personnel

- 3a. La politique concernant le personnel concourt à la stratégie de l'organisation.
- 3b. Les connaissances et les compétences du personnel sont développées.
- 3c. Le personnel est dirigé, impliqué et responsabilisé.
- 3d. Le personnel communique efficacement à tous les niveaux de l'organisation.
- 3e. Le personnel est reconnu, récompensé. Il fait l'objet d'une véritable attention de la part de l'organisation.

4. Partenariats et ressources

- 4a. Les partenaires et les fournisseurs sont gérés en vue d'échanges durablement profitables.
- 4b. Les finances sont gérées pour sécuriser une prospérité durable.
- 4c. Les constructions, les équipements, les matériels et les ressources naturelles sont gérées de façon durable.
- 4d. La technologie est développée en soutien de la stratégie.

4e. Les informations et les connaissances sont gérées pour soutenir les décisions efficaces et développer les compétences organisationnelles.

5. Processus, produits et services

5a. Les processus sont conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour les porteurs d'enjeux.

5b. Les produits et les services sont développés afin de créer une valeur optimale pour les clients.

5c. Les produits et les services sont promus et commercialisés de manière efficace.

5d. Les produits et les services sont élaborés, livrés et gérés.

5e. Les relations avec les clients sont gérées et renforcées.

➡ Les résultats :

6. Résultats pour les clients

6a. Perceptions des clients.

6b. Indicateurs de performance relatifs aux clients.

7. Résultats pour le personnel

7a. Perceptions du personnel.

7b. Indicateurs de performance relatifs au personnel.

8. Résultats pour la collectivité

8a. Perceptions de la collectivité.

8b. Indicateurs de performance relatifs à la collectivité.

9. Résultats pour le Business

9a. Résultats stratégiques clés.

9b. Indicateurs de performance clés.

Annexe 2

Critères et sous-critères de l'AFAQ 26000

➔ Les pratiques :

1. Vision en termes de responsabilité sociétale et gouvernance

1.1. Réflexion globale sur l'activité : l'organisation mène une réflexion globale sur la contribution de ses activités au développement durable.

1.2. Dialogue avec les parties prenantes : l'organisation identifie ses parties prenantes, et dialogue avec elles afin d'identifier leurs intérêts au regard du développement durable.

1.3. Identification de la sphère d'influence : l'organisation identifie, parmi l'ensemble de ses parties prenantes, celles qui constituent sa sphère d'influence.

1.4. Analyse des questions centrales : l'organisation analyse les implications des 7 questions centrales de l'ISO 26000, et des domaines d'actions associés, pour l'ensemble de ses activités.

1.5. Hiérarchisation des enjeux : l'organisation hiérarchise ses enjeux en termes de responsabilité sociétale, en s'appuyant sur les 7 questions centrales et sur le dialogue avec ses parties prenantes.

1.6. Gouvernance et prise de décisions : les processus de prise de décisions de l'entreprise intègrent la transparence, un comportement éthique, le respect des intérêts des parties prenantes et le principe de légalité. Ils intègrent également l'obligation de vigilance quant aux actions de responsabilité sociétale.

1.7. Loyauté des pratiques : l'organisation applique une conduite éthique à ses transactions avec ses parties prenantes. Cela inclut la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale, l'obligation de vigilance, la prévention de la complicité et la lutte contre la corruption.

1.8. Vision et leadership : les dirigeants portent et font partager à l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'à leur sphère d'influence, leur vision de ce que signifie la responsabilité sociétale au regard des caractéristiques de l'entreprise.

2. Intégration de la responsabilité sociétale et communication

2.1. Déclinaison de la stratégie : les principaux enjeux de la responsabilité sociétale sont déclinés en politiques et en objectifs.

2.2. Identification des responsabilités : une organisation claire et définie et les collaborateurs sont mis en capacité de déployer la stratégie et la politique responsabilité sociétale.

2.3. Intégration de la responsabilité sociétale : l'organisation améliore en continu l'intégration de la responsabilité sociétale dans ses pratiques, procédures, systèmes et activités.

2.4. Veille réglementaire : l'organisation effectue une veille réglementaire et s'assure de son application.

2.5. Veille technologique, concurrentielle et sur les bonnes pratiques : l'organisation suit l'évolution du marché et effectue une veille sur les bonnes pratiques de responsabilité sociétale.

2.6. Gestion des informations et données : les informations et les données concernant les produits, les activités et/ou le système sont analysées et exploitées.

2.7. Communication interne : qu'elle soit ascendante, descendante ou transverse, elle permet le partage de l'information.

2.8. Communication externe : elle permet de répondre de façon appropriée et pertinente aux besoins d'information des parties prenantes.

3. Ressources humaines, relations et conditions de travail

3.1. Ressources humaines et stratégie responsabilité sociétale : les prévisions et les plans relatifs aux ressources humaines assurent l'adéquation des ressources humaines de l'organisation avec sa stratégie responsabilité sociétale.

3.2. Responsabilité sociétale, formation et compétences : la formation et la montée en compétences des collaborateurs, concernant les principes généraux de la responsabilité sociétale et les impacts de l'entreprise, sont assurées.

3.3. Implication du personnel vis-à-vis de la responsabilité sociétale : le personnel est impliqué, responsabilisé et reconnu vis-à-vis de l'atteinte des objectifs de responsabilité sociétale.

3.4. Gestion des ressources humaines en cohérence avec les principes de responsabilité sociétale : elles sont gérées en tenant compte des diversités culturelles et sociales en

Guide pour la mise en place par étapes d'une démarche RSE

respectant l'équité et les droits de l'Homme à tous les niveaux.

3.5. Motivation et développement des ressources humaines : la gestion des ressources humaines permet la motivation et la reconnaissance du personnel ainsi que le développement des compétences et des carrières.

3.6. Dialogue social : les relations sociales sont fondées sur le dialogue avec les instances représentatives du personnel et développées grâce à des modalités de concertation entre employeurs et employés.

3.7. Gestion de la santé et de la sécurité au travail : l'organisation gère les aspects de santé et de sécurité au travail, incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités.

3.8. Conditions de travail et relation au travail : l'organisation assure à l'ensemble des salariés, et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités, de bonnes conditions de travail, notamment en termes de rémunération, d'horaires et d'équilibre vie professionnelle / vie privée et de relation des individus à leur travail.

4. Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs

4.1. Innovation et conception vers une production durable : l'organisation effectue une analyse du cycle de vie de ses produits dans ses processus de conception et d'innovation

4.2. Achats et choix des produits et services : l'organisation gère ses choix de produits et/ou de services et prestations, en lien avec la production et la R&D, en intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les cahiers des charges.

4.3. Achats et relations avec les fournisseurs : l'organisation gère ses choix de fournisseurs et ses relations avec ces derniers en promouvant la responsabilité sociétale le long de la chaîne de valeur.

4.4. Production et aspects sociaux : l'organisation intègre les aspects sociaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport (ergonomie, conditions de travail, respect des droits de l'Homme).

4.5. Production et environnement : l'organisation intègre les aspects environnementaux dans ses processus de production, incluant le stockage et le transport. Ceci inclut une meilleure utilisation de ses énergies et ressources ainsi qu'une réduction des déchets.

Guide pour la mise en place par étapes d'une démarche RSE

4.6. Relation aux usagers, clients, consommateurs : l'organisation déploie une relation responsable avec ses usagers, clients et consommateurs notamment à travers de bonnes pratiques en matière d'affichage, d'étiquetage et de marketing. Ceci inclut les aspects de protection des données.

4.7. Responsabilité du fait des produits et des services vis-à-vis des consommateurs et des autres parties prenantes : l'organisation s'assure de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et des parties prenantes intervenant dans l'utilisation et/ou dans la fin de vie de ses produits/services. Ceci inclut le respect de l'accès aux services essentiels, le respect des droits de l'Homme, le respect de l'environnement.

4.8. Prise en compte des attentes des consommateurs en termes de qualité des produits et des services : l'organisation s'assure de la prise en compte des attentes des consommateurs concernant la qualité de ses produits et de ses services. Ceci inclut les aspects de service après-vente, d'assistance et de résolutions des réclamations et litiges.

5. Ancrage territorial : communautés et développement local

5.1. Lien entre la stratégie de responsabilité sociétale et les caractéristiques du ou des territoire(s) : l'organisation intègre, dans sa stratégie de responsabilité sociétale, les caractéristiques et les risques / opportunités associés à son ou ses territoires d'implantation et dans lesquels elle opère et/ou est présente à différents niveaux.

5.2. Contribution au développement environnemental du ou des territoire(s) : l'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : écologie industrielle, protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels.

5.3. Contribution au développement social du ou des territoire(s) : l'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires (y compris investissement social, éducation, santé, culture) dans un esprit gagnant/gagnant.

5.4. Contribution au développement économique du ou des territoire(s) : l'organisation participe au développement environnemental du ou des territoires dans un esprit gagnant/gagnant : création de richesses, développement de technologies / services, création d'emplois.

5.5. Transport de biens et de personnes et logistique : l'organisation développe une politique de transport des biens et des personnes, ainsi qu'une logistique, qui intègrent les principes de développement durable.

➔ **Les résultats :**

6. Résultats environnementaux

- 6.1. Matières premières
- 6.2. Utilisation de l'eau
- 6.3. Biodiversité
- 6.4. Energies et gaz à effet de serre
- 6.5. Emissions, effluents et déchets
- 6.6. Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes environnementales

7. Résultats sociaux

- 7.1. Emploi
- 7.2. Santé et sécurité
- 7.3. Formation et éducation
- 7.4. Diversité, équité et égalité des chances
- 7.5. Droits de l'Homme et société civile
- 7.6. Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes sociales

8. Résultats économiques

- 8.1. Performance économique et présence sur le marché
- 8.2. Redistribution de la valeur ajoutée
- 8.3. Politique salariale
- 8.4. Investissements RSE
- 8.5. Qualité et satisfaction des consommateurs
- 8.6. Satisfaction des parties prenantes (internes et externes) : attentes économiques

Annexe 3

Trames de grille RADAR➡ **RADAR pour les facteurs :**

Elément	Attribut	Pas de preuve ou anecdotiques	Quelques preuves	Preuves solides	Preuves complètes	Reconnu comme organisation modèle
Approche	Robuste ⁽¹⁾					
	Intégrée ⁽²⁾					
Déploiement	Mis en œuvre ⁽³⁾					
	Structuré ⁽⁴⁾					
Evaluation et amélioration	Mesures ⁽⁵⁾					
	Apprentissage et créativité ⁽⁶⁾					
	Amélioration et innovation ⁽⁷⁾					
Echelle		0%	25%	50%	75%	100%

Lignes directrices :

- (1) : Les approches ont une justification claire, basée sur les besoins des parties prenantes pertinentes, et sont ancrées sur des processus.
- (2) : Les approches soutiennent la stratégie et sont cohérentes avec les autres approches pertinentes.
- (3) : Les approches sont mises en œuvre dans les domaines pertinents et dans les temps.
- (4) : La mise en œuvre est structurée et induit la flexibilité et l'agilité organisationnelle.
- (5) : L'efficacité et l'efficience des approches et de leur déploiement sont mesurées de façon adéquate.
- (6) : L'apprentissage et la créativité sont utilisés pour créer des opportunités d'amélioration et pour innover.
- (7) : Les résultats des mesures, de l'apprentissage et de la créativité sont utilisés pour évaluer, hiérarchiser et mettre en œuvre les améliorations et les innovations.

➡ RADAR pour les résultats :

Elément	Attribut	Pas de preuve ou anecdotiques	Quelques preuves	Preuves solides	Preuves complètes	Reconnu comme organisation modèle
Pertinence et utilité	Choix et pertinence ⁽¹⁾					
	Intégrité ⁽²⁾					
	Segmentation ⁽³⁾					
Performance	Tendances ⁽⁴⁾					
	Cibles ⁽⁵⁾					
	Comparaisons ⁽⁶⁾					
	Confiance ⁽⁷⁾					
Echelle		0%	25%	50%	75%	100%

Lignes directrices :

(1) : On identifie un ensemble cohérent de résultats, incluant les résultats clés, qui démontre la performance de l'organisation au regard de sa stratégie, de ses objectifs, des besoins et attentes des parties prenantes concernées.

(2) : Les résultats sont disponibles en temps voulu, fiables et exacts.

(3) : Les résultats sont adéquatement segmentés.

(4) : L'évolution des résultats est positive et/ou indique des prestations durablement bonnes pendant au moins 3 ans.

(5) : Des objectifs pertinents, proportionnés et conformes aux objectifs stratégiques sont fixés pour les résultats clés et régulièrement atteints.

(6) : Des comparaisons externes pertinentes sont faites et sont favorables pour les résultats clés, conformément aux objectifs stratégiques.

(7) : La confiance dans le maintien des futurs niveaux de performance repose sur des relations démontrées de cause à effet.

Résumé

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises dans la prise en compte des enjeux du développement durable. Elle représente aujourd'hui un enjeu grandissant pour les entreprises de toute taille et de tout secteur d'activité, en raison de la pression législative qui s'accroît, ainsi que des opportunités économiques qui peuvent être induites par l'engagement dans cette démarche d'amélioration des conditions environnementales et sociales. De fait, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à engager des actions de RSE mais, le plus souvent, sans la coordination nécessaire pour structurer une démarche globale intégrée à leur système de management.

Pour aider les entreprises à s'approprier une démarche de RSE, après une analyse des solutions existantes et en s'appuyant sur les manques observés, une proposition de solution est élaborée et confrontée à la réalité en vue d'être évaluée puis optimisée. La solution proposée est un guide de mise en place par étapes progressives d'une démarche RSE adaptable à toute entreprise de tout secteur d'activité.

Mots clés : Développement durable, responsabilité sociétale, organisation, appropriation, étapes.

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is the contribution of companies in the considering of stakes of sustainable development. It represents nowadays an increasing stake for companies whatever their size and business sector, because of the increasing legislative pressure, as well as economic opportunities which can be inferred by the commitment in this initiative of improvement of environmental and social conditions. Actually, companies are more and more numerous to commit actions of CSR but, mostly, without the necessary coordination to structure a global initiative integrated into their management system.

To help companies to appropriate CSR initiatives, after an analysis of existing solutions and from observed lacks, a proposal of solution was elaborated and confronted to reality in the purpose to be tested and then optimized. The proposed solution is a guide to set up a CSR initiative step by step which can be adapted by any company of any business sector.

Key Words : Sustainable development, corporate social responsibility, organization, appropriation, stages.