

RSE

[La Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises. Quelle démarche pour les PME ?]

2^e édition - Février 2010

Chaire
du Management Responsable
des PME-PMI



[Avant propos

Entreprises et société forment un couple indissociable. Pour vivre, la société a besoin des entreprises, principal lieu de création de richesses. Réciproquement, les entreprises ne peuvent réussir que dans une société qui elle-même se développe et se porte bien, avec des personnes en bonne santé, dotées de compétences adaptées et bénéficiant de bonnes conditions pour vivre et travailler.

De ce fait, il est dans l'intérêt même des entreprises de contribuer au progrès social et à la préservation de la nature. Chacune d'elles doit pouvoir s'investir avec les moyens dont elle dispose, afin que la Cité se porte au mieux. S'engager dans cette voie est une obligation morale, mais aussi un atout pour le développement de l'entreprise à moyen et long terme.

Ce point de vue est largement partagé aujourd'hui dans les grandes entreprises, soit par conviction, soit par intérêt bien compris. Les démarches des PME doivent également s'inscrire dans cette dynamique et ainsi contribuer à leur capacité d'adaptation.

En soutenant la création de la chaire du management responsable des PME PMI, j'ai souhaité accompagner les PME dans cette évolution. Fruit des travaux de cette chaire, ce guide leur sera sans nul doute utile pour progresser dans la voie d'une meilleure intégration d'un développement durable dans leur stratégie.



Philippe Foriel-Destezet
Fondateur d'Adecco

[Sommaire]

1. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) ?

- 1.1. QUEL LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?
- 1.2. OÙ EN SONT LES PME FRANÇAISES ?

2. POURQUOI VOUS LANCER DANS UN PROGRAMME D' ACTIONS DE RSE ?

- 2.1. RÉPONDRE AUX ATTENTES DE VOTRE ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES
- 2.2. MIEUX GÉRER VOS RESSOURCES IMMATÉRIELLES

3. COMMENT DÉFINIR UN PROGRAMME D' ACTIONS ?

- 3.1. LES ÉTAPES QU'IL CONVIENT DE SUIVRE
- 3.2. QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS

4. COMMENT METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME D' ACTIONS ?

- 4.1. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
- 4.2. QUELQUES EXEMPLES D' INDICATEURS DE SUIVI

5. S' APPUYER SUR LES AIDES ET LES OUTILS DISPONIBLES

- 5.1. LES SOURCES D' INFORMATION
- 5.2. LES OUTILS DE DIAGNOSTIC
- 5.3. LES ORGANISMES DE FORMATION CONTINUE

6. ANNEXES

ANNEXE A : LES DIX PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DE L'ONU

ANNEXE B : EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D' AUTO-ÉVALUATION DE VOS PRATIQUES DE RSE

QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE (RSE) ?

Tout d'abord, il convient de préciser que le sigle "RSE" fait l'objet de trois déclinaisons : responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilité sociétale de l'entreprise ou responsabilité sociale et environnementale (de l'entreprise).

Quelle que soit l'expression retenue, elle renvoie à une même logique.

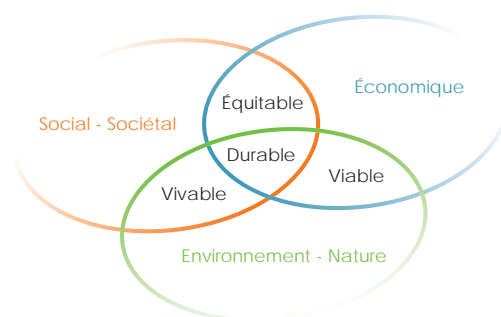
Pour notre part, dans ce guide, nous retenons l'expression de responsabilité sociale et environnementale pour marquer clairement le fait qu'elle recouvre deux dimensions : le social et l'écologique.

1.1. QUEL LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

La RSE est la traduction du Développement Durable (DD) à l'échelle de l'entreprise.

Le Développement Durable est un concept relativement récent qui, contrairement à ce que croient beaucoup de gens, ne se limite pas à une prise de conscience écologique. Il vise à instaurer un meilleur équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale :

Les trois dimensions du Développement Durable



La **dimension économique** correspond à la création de richesses à même de satisfaire les besoins de la société.

La **dimension sociale** renvoie au progrès social et à l'équité intra et inter-générationnelle.

La **dimension environnementale** engage la préservation de la nature, des espèces et des ressources naturelles et énergétiques.

L'idée de Développement Durable vient ainsi utilement rappeler qu'une activité économique ne peut être pérenne que si le capital de ressources qui l'alimente n'est ni épuisé, ni dégradé de manière irréversible, ces ressources étant de deux catégories : humaines et écologiques.

Bien entendu, cela est également vrai à l'échelle de l'entreprise. Une entreprise responsable est ainsi une entreprise qui a compris qu'elle ne peut réussir que dans le cadre d'une société qui elle-même réussit. La performance économique et financière durable implique donc la responsabilité sociale et environnementale au sens d'agir en faveur du progrès social et du respect de la nature. Investir dans le capital humain et dans la protection de l'environnement, c'est être ainsi garant de la pérennité de son entreprise, de sa compétitivité et de sa rentabilité.

1.2. OÙ EN SONT LES PME FRANÇAISES ?

Si **91,5%** des entreprises interrogées estiment qu'il est du domaine des managers de se préoccuper des enjeux de DD, la plupart les considèrent comme du "hors business".

Enquête réalisée par la Chaire du management responsable des PME PMI de l'ESDES, mai 2006*

Très peu d'entreprises voient dans la RSE un levier d'amélioration direct des performances économiques de l'entreprise. Il leur semble que les bénéfices retirés relèvent plus des domaines social (impacts sur les salariés) et sociétal (amélioration des relations avec l'environnement local).

Enquête réalisée par la Chaire du management responsable des PME PMI de l'ESDES, mai 2006

Alors qu'un nombre croissant de grandes entreprises et de collectivités locales s'engagent dans des politiques de RSE/DD et communiquent sur ce fait, on estime à quelques centaines les chefs d'entreprise de PME qui ont pris de manière explicite de tels engagements.

Ceci étant, les enquêtes réalisées, notamment celle conduite par la Chaire du management responsable des PME PMI de l'ESDES en 2006, montrent qu'un très grand nombre de PME intègrent des considérations sociales et environnementales dans leur pratiques de gestion. A juste titre, ces entreprises considèrent que la RSE est un nouveau mot ou un nouveau concept pour décrire ce qu'elles font déjà en partie : prévention des risques, gestion des emplois et des compétences, gestion des déchets... Si les PME ne sont pas insensibles à la RSE, cela est moins perceptible car à la différence des très grandes entreprises, ces pratiques restent largement **implicites, occasionnelles et ne donnent pas lieu à des politiques structurées.**

Ces enquêtes font apparaître que :

- Les actions des PME en matière de RSE sont peu articulées avec leurs activités commerciales et **demeurent considérées comme du « hors business »**. De ce fait, le principal facteur d'engagement est l'éthique personnelle du dirigeant et non une motivation économique.
- Les actions relevant de la RSE **ne sont pas perçues comme un moyen de réponse satisfaisant aux défis du court terme** auxquels les PME sont confrontées.

Un constat se dégage : la RSE n'est pas réellement perçue comme un investissement qui pourrait être profitable à l'entreprise. On perçoit ses implications pour les territoires et les communautés environnant l'entreprise mais plus difficilement ses retombées économiques pour l'entreprise, si ce n'est qu'elle a un coût. De ce fait, l'engagement des PME reste limité.

Remédier à cela implique de pouvoir **explicitement ses retombées économiques** (coûts évités, surcroît de productivité et de compétitivité) tout en montrant que **son déploiement peut se faire de manière graduelle**, donc à un coût adapté aux capacités financières d'une PME.

* Enquête téléchargeable sur le site Internet : www.esdes-recherche.fr

POURQUOI VOUS LANCER DANS UN PROGRAMME D' ACTIONS DE RSE ?

Se lancer dans une démarche de RSE ne veut pas dire sacrifier la rentabilité au mieux être du monde actuel et des générations futures.

Cela débouche également sur des avantages très concrets, que ce soit sur le plan interne ou externe.

La RSE n'est pas uniquement un facteur de coût, c'est un investissement pour l'avenir.

2.1. RÉPONDRE AUX ATTENTES DE VOTRE ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES*

En vous engageant dans une démarche explicite de responsabilité sociale et environnementale, vous allez pouvoir répondre aux nouvelles exigences de vos partenaires qui vont aller en s'amplifiant, et saisir des opportunités d'affaires en vous différenciant.

"Dans le cadre de son Agenda 21 local, la municipalité de Lille a lancé un appel à projets auprès des entreprises, "Label Eau 2002", pour un plan de rationalisation des consommations et de prévention des pollutions de l'eau. Le projet a mobilisé de nombreux acteurs, dont les artisans et commerçants de l'agglomération et a permis la promotion de démarches environnementalement responsables."
Christelle Timmerman, Mission Agenda 21, Lille

Collectivités territoriales

Le développement durable est un enjeu déterminant pour les collectivités, confrontées au plus près des citoyens aux crises locales sociales, économiques et environnementales. Les PME, porteuses de l'emploi et du développement économique, peuvent être parties prenantes des programmes de développement durable mis en œuvre par les collectivités. Elles sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans un Agenda 21 local.

"En tant qu'association de consommateurs, représentant un réseau de 430 unions locales et 70 unions départementales et régionales, nous privilégions les relations partenariales avec les acteurs institutionnels, économiques et sociaux. Aujourd'hui, l'élargissement européen va permettre aux PME de bénéficier d'un marché comprenant environ 450 millions de consommateurs ; de l'adaptabilité face à ces nouvelles attentes, notamment en matière de protection de l'environnement, dépendra leur compétitivité."
Dorothee Quickert-Menzel, Chargée de mission environnement, Consommation Logement et Cadre de Vie

Société civile : riverains, associations, citoyens

La société civile est sans cesse plus attentive aux impacts sociaux et environnementaux des entreprises. Plus de 61% des français estiment que la fonction de l'entreprise ne se limite pas à un rôle financier, mais qu'elle doit s'élargir à la citoyenneté et au champ de la solidarité. (SOFRES 2003).

PME

CLIENTS

Donneurs d'ordre privés

L'intégration de considérations sociales et environnementales dans les politiques d'achat et les cahiers des charges des grandes entreprises exige une adaptation pour de nombreuses PME. La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques introduit l'obligation pour les entreprises cotées de publier dans le rapport annuel des informations relatives à leurs politiques sociale et environnementale, dont les relations avec leurs sous-traitants font partie intégrante.

"Nous exposons à chaque nouveau fournisseur notre charte et lui donnons de 3 à 24 mois pour mettre en place un plan d'actions visant une mise à niveau de tous les aspects concernés : qualité, sécurité, environnement, conditions de travail... Nous suivons 80 indicateurs et les dirigeants, qui commencent souvent par protester, reconnaissent généralement que cette logique coopérative est source de progrès pour leur entreprise."
François Foisil, Chargé de mission "Achats durable", Ikea France.

Donneurs d'ordre publics

La réforme du Code des Marchés Publics de janvier 2004 a introduit des considérations sociales et environnementales dans les clauses des appels d'offre. Cette réforme a conduit les acheteurs publics (entreprises publiques, collectivités, administrations) à préciser leurs exigences sociales et environnementales dans les procédures d'achat et à accompagner leurs fournisseurs dans l'adaptation de leurs produits et services.

"La Poste a adopté en mars 2004 une Charte de développement durable en 12 points, qui vise notamment à intégrer dans les produits et services qu'elle achète et/ou commercialise des critères de développement durable. Nous demandons à nos fournisseurs et sous-traitants le respect de ces mêmes critères."
Hélène Renard, Chef de projet mission du développement durable, La Poste

Banques et assurances

L'accès au financement et la couverture des risques seront de plus en plus conditionnés à l'intégration du développement durable dans le management des entreprises.

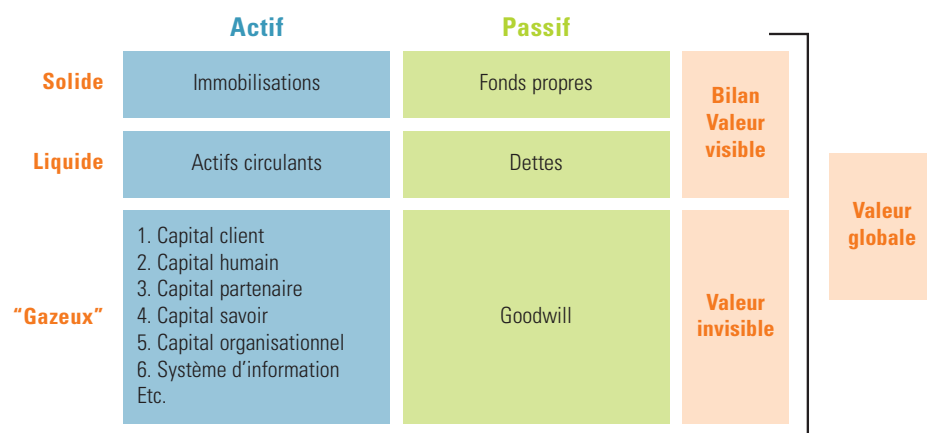
"Nous avons lancé en 2004 un projet pilote qui permet aux PME régionales de réaliser un autodiagnostic de leur activité au regard du développement durable. Ce programme, piloté avec la CCI de Grenoble, la Confédération Générale des PME de l'Isère, l'agence de notation Vigéo et de nombreux chefs d'entreprises, a pour second objectif de proposer une source de financement à taux préférentiels, dans le cadre d'investissements, matériels ou immatériels, permettant une amélioration de leurs pratiques."
Jean-Marc De Boni, Responsable du marché PME-Alpes, Caisse d'Epargne.

* Schéma inspiré de « Développement Durable : les PME se mobilisent », ADEME – AFCI – Comité 21, mai 2005.

2.2. MIEUX GÉRER VOS RESSOURCES IMMATÉRIELLES

Les ressources immatérielles sont la face cachée de l'entreprise. Elles sont en effet peu prises en compte dans les états financiers :

Les actifs immatériels, le trésor caché de l'entreprise



Source : Fustec et Marois (2006).

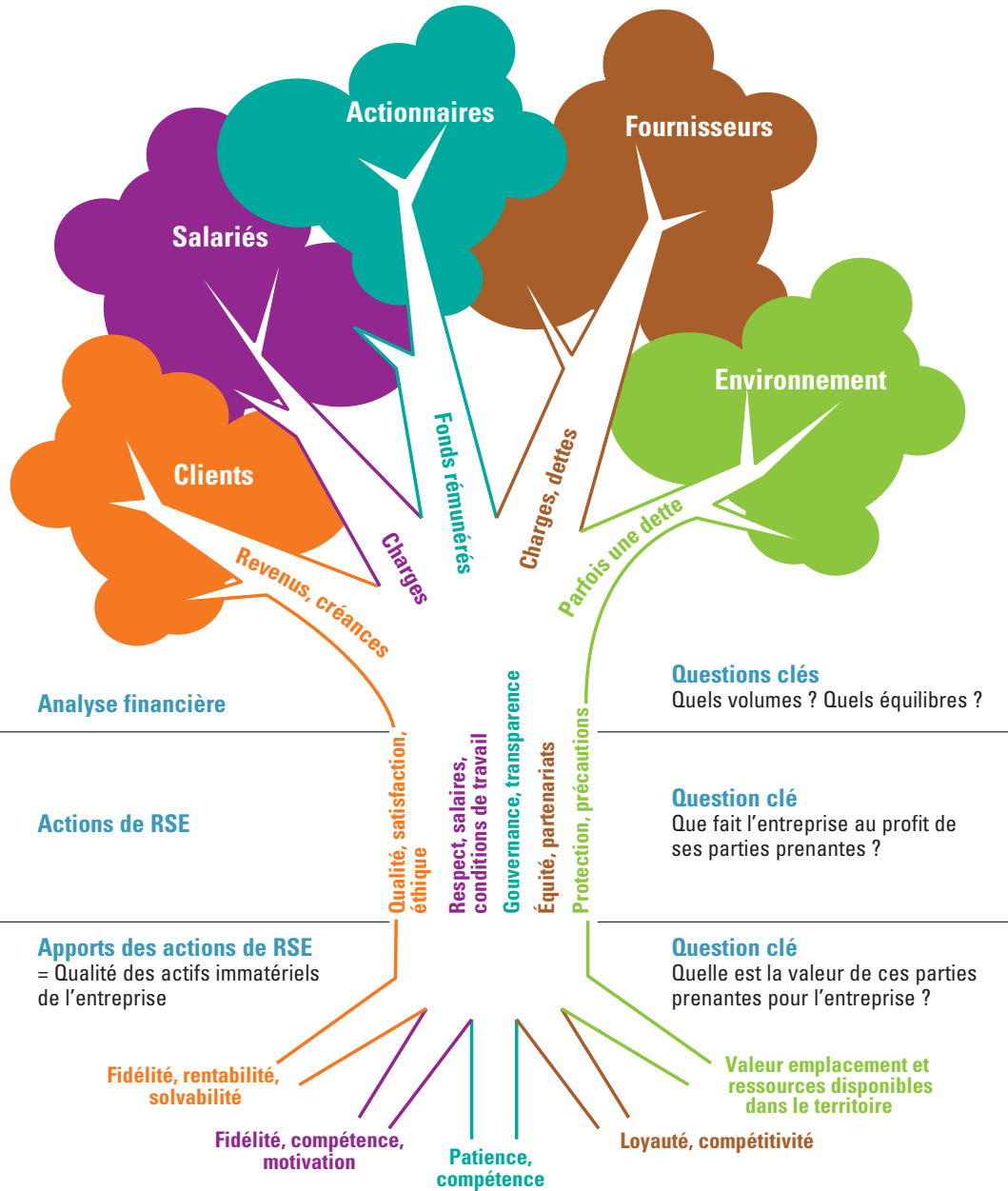
Or elles représentent en moyenne les deux tiers du patrimoine d'une entreprise et sont aujourd'hui plus qu'hier à la source de sa compétitivité. Dans des économies internationalisées, être compétitif implique en effet d'innover, de savoir se différencier et d'être réactif. Cela est encore plus vrai pour les PME qui ne bénéficient pas des avantages de coûts liés à la grande taille.

S'engager dans une démarche de RSE implique de prendre en compte dans la gestion les intérêts des parties prenantes non économiques de l'entreprise : salariés, riverains, citoyens... Cela implique de ne pas s'en tenir à la seule évaluation et maîtrise des effets des activités qui ont une traduction financière à court terme.

Se soucier aujourd'hui des intérêts des salariés et de la collectivité, c'est se soucier des intérêts des investisseurs et des clients de demain car cela permet de créer du capital immatériel (réputation, confiance, cohésion, compétences...) et donc de rester compétitif et rentable. Autrement dit, ce n'est pas uniquement un facteur de coût, c'est aussi et surtout un investissement pour l'avenir.

Si l'on compare une entreprise à un arbre, le capital immatériel correspond aux racines et le bilan comptable au feuillage de l'arbre. Un arbre peut avoir un beau feuillage (le bilan visible) mais si ses racines sont en mauvais état (le capital immatériel invisible), son développement sera difficile, voire compromis !

La RSE, c'est accorder de l'importance aux "racines" de votre entreprise



Source : adapté de Goodwill-Management.

Responsabilité rime donc avec bonne gestion car elle évite de s'enfermer dans une gestion à courte vue. Par exemple, cela permet d'être plus attentif aux risques pouvant affecter la réputation et l'image de l'entreprise mais aussi sa responsabilité juridique. C'est également un facteur favorisant l'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise et donc une source de développement de son capital humain, donc de son potentiel d'innovation. En bref, cela permet d'optimiser la gestion de l'entreprise en assurant une meilleure valorisation de son capital immatériel.

La recherche d'une performance économique et financière **à long terme** rejoint donc les valeurs du Développement Durable.

COMMENT DÉFINIR UN PROGRAMME D' ACTIONS ?

L'expérience accumulée depuis plusieurs années
en France et à l'étranger
nous permet de pouvoir bénéficier aujourd'hui
d'une méthode éprouvée
pour concevoir un programme d'actions
en matière de responsabilité sociale
et environnementale.

Construire un plan d'actions,
même de manière peu formalisée,
s'avère nécessaire, au moins pour indiquer un cap
et donc donner du sens en interne
à la démarche.

3.1. LES ÉTAPES QU'IL CONVIENT DE SUIVRE

Elles sont au nombre de cinq :

1. S'appuyer sur une démarche projet

Une démarche de RSE doit commencer par un engagement et une implication forte du dirigeant et la désignation d'un coordinateur du projet. Cette personne doit être dotée de la légitimité et des compétences nécessaires mais doit aussi être convaincue du bien-fondé de la démarche, condition nécessaire pour susciter une adhésion.

2. Recenser les actions de RSE déjà mises en œuvre par l'entreprise

Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, vous faites peut être de la RSE sans le savoir. C'est souvent le cas. Il est donc nécessaire de recenser l'état des actions déjà mises en œuvre, ne serait-ce que pour pouvoir ensuite mieux les valoriser.

Pour faire un tel inventaire, il est nécessaire de disposer d'un critère opérationnel : participer de la RSE, toutes les actions qui consistent à aller au-delà des obligations légales et des conventions collectives dans un souci de respect de l'environnement ou de progrès social, les bénéficiaires pouvant être les salariés, les riverains, les citoyens, les fournisseurs, les clients...

À noter :
Le respect des obligations légales constitue le niveau 0 de la RSE. Cela signifie qu'avant d'envisager d'aller au-delà, il vous faut veiller à être en conformité avec la législation actuelle tout en anticipant ses évolutions (par exemple, c'est un fait partagé que dans certains secteurs, notamment la chimie et l'automobile, les obligations légales en matière environnementale vont être renforcées dans les années à venir).

3. Identifier les enjeux et attentes émanant de votre environnement d'affaires en matière de RSE

Pour identifier ces enjeux et attentes, il vous faut prendre en compte deux sources d'information :

- D'une part, les exigences découlant des engagements pris par la communauté internationale en matière environnementale et sociale, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'Organisation des Nations unies (ONU), la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail et la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. La charte du Pacte Mondial de l'ONU synthétise assez bien ces exigences et les traduit par dix principes à respecter (cf. annexe a).
- D'autre part, il vous faut prendre en compte les attentes des parties intéressées à la vie de l'entreprise. Ce sont des personnes ou des groupes de personnes qui sont ou peuvent être impactés, directement ou indirectement, par ses activités et performances. Il peut s'agir de parties intéressées internes (actionnaires/associés, salariés et leurs représentants) ou externes (clients, concurrents, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques, assureurs, etc.).

Exemple d'attentes de parties intéressées au bon fonctionnement de l'entreprise

Parties intéressées	Attentes économiques	Attentes environnementales	Attentes sociales
Salariés et leurs représentants	Rémunération, sécurité d'emploi	Santé et sécurité au travail, respect de l'environnement local	Équité, consultation interne, formation, développement de l'employabilité
Consommateurs	Qualité, juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social, commerce équitable et information
Distributeurs	Maîtrise des marges, réactivité, innovation	Réduction des déchets d'emballage et prise en compte des coûts environnementaux	Développement de produits éthiques, respect du droit social
Communautés locales	Pérennité de l'entreprise	Réduction des nuisances, information et transparence	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale, acteur du bassin d'emploi

4. Hiérarchiser ces enjeux et attentes

Il n'est pas réaliste de vouloir prendre en compte toutes les attentes. Il vous faut les hiérarchiser afin de retenir, en tout cas dans un premier temps, celles qui émanent d'acteurs influents ou susceptibles d'influer sur la pérennité et le développement de l'entreprise et auxquelles vous ne répondez qu'imparfaitement aujourd'hui.

Il convient donc de croiser deux critères pour hiérarchiser les enjeux et attentes : importance de l'enjeu pour l'entreprise et degré de maîtrise de l'enjeu par l'entreprise.

Matrice d'aide à la hiérarchisation des enjeux et attentes

Importance de l'enjeu	1	Réagir		Conforter		
	2					
	3	Agir				
	4					
	5	Etre vigilant		Veiller		
		1	2	3	4	5
		Degré de maîtrise de l'enjeu				

Source : AFNOR, document d'application du SD 21000 (FD X 30-023)

Vous pouvez très bien démarrer en concentrant votre attention sur l'amélioration de votre performance environnementale, et en délaissant les attentes sociales, si votre marché ne le demande pas et/ou si cela est plus en phase avec les valeurs de votre entreprise.

5. Définir des actions permettant de répondre aux attentes et enjeux jugés prioritaires

Il vous faut définir des actions potentielles par type d'attente. Pour repérer des actions permettant d'améliorer la situation actuelle, très souvent, le simple bon sens suffit. À titre d'illustration, des exemples sont présentés ci-dessous. Les clubs ou associations d'entreprises centrés sur le Développement Durable ou la RSE sont des lieux où vous pourrez puiser des exemples de bonnes pratiques, ce qui implique, bien entendu, d'en être adhérent (cf. « S'appuyer sur les aides et les outils disponibles »).

À noter :

Pour concevoir votre plan d'actions, vous pouvez prendre appui sur un outil d'auto-diagnostic (cf. "S'appuyer sur les aides et outils disponibles").

Le questionnaire d'auto-évaluation figurant en annexe b est proposé à titre d'exemple de check list (utile pour les étapes 2 et 3).

Le plus souvent, ces outils intègrent l'intervention d'un consultant ce qui implique certes un coût mais permet de gagner du temps, d'éviter de faire des erreurs et de bénéficier d'un regard extérieur expérimenté.

3.2. QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS

Déployer des actions pour répondre aux attentes jugées prioritaires

Parties intéressées	Attentes	Exemples d'actions
Clients et consommateurs	Contribuer à la protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire vos déchets et favoriser le recyclage - Réduire vos consommations d'énergie - Développer les achats durables (intégration de critères écologiques dans le choix des fournisseurs) - S'engager dans une démarche d'éco-conception
	Respect des normes sociales en matière de conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Développer les achats éthiques (intégration de critères sociaux dans le choix des fournisseurs) - Rédiger un code de conduite
Salariés et leurs représentants	Équité sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'accès à la formation continue et les promotions internes - Favoriser le recrutement de personnes handicapées - Rédiger une charte éthique
	Contribuer à la protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'écologie au bureau : gestion du papier, utilisation de l'énergie (appareils bureautiques, climatisation, etc.) et de l'eau sanitaire, gestion des déchets (gobelets, etc.) - Encourager le covoiturage et l'utilisation des transports collectifs en remboursant tout ou partie de l'abonnement
Communautés locales	Contribuer au développement et à la vie locale	<ul style="list-style-type: none"> - Soutenir des associations par la mise à disposition de moyens (logistiques, humains ou financiers) - Inciter et faciliter l'engagement du personnel dans une association ou une œuvre d'entraide - Promouvoir l'accueil de stagiaires
	Réduire les nuisances	<ul style="list-style-type: none"> - Dialoguer avec les riverains pour évaluer les sources de nuisance - Aménager les abords de votre entreprise pour réduire les nuisances visuelles (dépôts de matériel usagé, bâtiments inesthétiques, etc.) - Réduire les nuisances sonores (transports, machines et équipements)

Se donner des règles. Rédiger une charte éthique

Une charte éthique est un document synthétisant les valeurs et les principes qu'une entreprise déclare respecter dans ses activités. On parle également de code de conduite.

Sur quoi peut porter une charte éthique ?

Elle porte généralement sur les relations de l'entreprise avec ses parties intéressées, en tout ou partie, à savoir essentiellement :

- Relations avec la clientèle, les fournisseurs et pratiques commerciales : qualité et sécurité des produits, éthique marketing et vente, attitude face aux pratiques de corruption
- Relations avec le personnel : dialogue social, politique de formation, santé et sécurité au travail
- Relations avec la communauté locale : participation à la vie de la collectivité, politique environnementale
- Relations avec les actionnaires/associés : transparence, gouvernance.

A quoi sert une charte éthique ?

Elle répond à plusieurs objectifs :

- Assurer la transparence des règles communes
- Inspirer le sens des responsabilités dans les devoirs et obligations mutuels des différents acteurs
- Motiver le personnel en donnant un sens à la mission de l'entreprise et en définissant sa culture
- Définir des normes en matière de professionnalisme et de pratiques commerciales.

Comment procéder pour sa rédaction ?

Il convient d'adopter une démarche projet en désignant un coordinateur qui s'entourera d'un groupe de personnes représentant le personnel. En effet, pour que le personnel se sente concerné par l'application de la charte, il est souhaitable d'opter dès le départ pour une démarche participative. Cette approche implique d'inviter le personnel à s'interroger sur l'éthique de l'entreprise et sa contribution au développement durable. Au demeurant, cela peut être l'occasion de renouer ou de stimuler le dialogue et la solidarité au sein de l'entreprise.

Gérer ses déchets. Trois règles d'or

Réduction à la source :

Limitez votre volume de déchets grâce à une utilisation optimale des matières premières. Diminuez la quantité d'emballages à jeter grâce à des conditionnements plus grands et utilisez moins de produits dangereux grâce à des choix judicieux.

Priorité au recyclage et à la valorisation :

Déposez les déchets dans des conteneurs ou bacs distincts de manière à faciliter leur valorisation et triez-les soigneusement en fonction du type de matériau. A chaque fois que cela est possible, privilégiez les produits et matières recyclables (papier et carton, verre, etc.).

Stockage et élimination appropriés :

Soyez très prudent notamment avec les déchets spéciaux solides (batteries, etc.) et liquides (huiles usagées, solvants, etc.) qui nécessitent des conditionnements étanches afin d'éviter des déversements accidentels. L'entreposage à l'extérieur implique des mesures supplémentaires afin d'éviter que certains déchets ne soient enlevés par des tiers non agréés. Éliminez vos déchets d'une manière conforme à la législation en vigueur. Adressez-vous à des récupérateurs agréés.

Réduire votre consommation de papier. Quelques conseils pratiques

Malgré l'essor de l'informatique et l'utilisation du courrier électronique, la consommation de papier ne cesse d'augmenter dans les activités administratives des entreprises. Alors pour contribuer à la lutte contre la déforestation et le gaspillage, pensez à :

- Faire des photocopies recto-verso à chaque fois que cela est possible
- Utiliser les applications informatiques permettant d'imprimer deux pages ou davantage sur un seul côté de la feuille
- Utiliser la touche éco du photocopieur
- Faire un suivi de votre consommation annuelle de papier
- Réutiliser le côté vierge des papiers usagés (imprimés, brouillons, pièces de courrier interne, dossiers devenus désuets, etc.).

Limiter les bruits gênant le voisinage. Conseils pratiques

- Réduisez les nuisances du trafic automobile (livraisons, etc.) en aménageant les horaires
- Fermez portes et fenêtres lors d'activités bruyantes
- Capitonnez certains moteurs ou appareillages bruyants (extracteurs d'air, ventilateurs)
- Isolez les machines ou appareils dans un local indépendant quand leur utilisation le permet (centrale de ventilation, compresseur d'air)
- Supprimez les bruits à la source chaque fois que cela est possible (silencieux sur échappement d'air comprimé, buses silencieuses, pistolets silencieux, masses rotatives plutôt qu'oscillantes, etc.)
- Atténuez la réverbération des sons (murs, plafonds) grâce à la pose d'une correction acoustique (revêtement absorbants).

Diminuer le bruit au sein de votre entreprise n'est pas seulement une manière de soigner vos relations de voisinage. C'est aussi améliorer les conditions de travail de votre personnel.

Les trois mots d'ordre d'une communication responsable

Transparence :

Dites la vérité, ne mettez pas en jeu votre capital confiance.

Crédibilité :

Argumentez vos affirmations, étayez-les avec des faits concrets.

Humilité :

Reconnaissez vos erreurs, faites état des difficultés que vous rencontrez.

Et veillez à la cohérence entre vos messages et vos actions. Exemple : ne parlez d'écologie que sur des documents en papier recyclé, blanchi sans chlore.

COMMENT METTRE EN ŒUVRE LE PROGRAMME D' ACTIONS ?

On entend par mise en œuvre les décisions, les ressources et les processus qui permettent de réaliser et donc de traduire en actes le programme d'actions en matière de RSE.

Et comme chaque entreprise le sait, tenir ses engagements est essentiel à la réussite.

4.1. LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour mener à bien votre programme d'actions, efforcez-vous de suivre quelques grands principes-clés.

a. Donnez du sens à votre projet

Responsabiliser implique de savoir répondre à la question : pourquoi s'engager à mieux prendre en compte le développement durable dans la vie de l'entreprise ? Cela est encore plus vrai quand des changements comportementaux sont exigés car ceux-ci découleront de l'image de soi qui sera projetée, autrement dit des finalités visées par le programme d'actions. Aucun projet ne peut réussir si les personnes chargées de sa réalisation ne savent pas pourquoi elles doivent changer leurs habitudes et ne sont pas convaincues de son bien-fondé pour l'entreprise, même si les plans d'actions sont parfaits.

b. Désignez un coordinateur dans l'entreprise

Nommez un coordinateur ou une coordinatrice interne chargé(e) de coordonner les actions, de sensibiliser et motiver le personnel. Dans les plus petites structures, cette fonction peut être assumée par le chef d'entreprise. La personne responsable de la qualité peut également s'en charger s'il existe quelqu'un à ce poste. Cette personne doit être une personne convaincue du bien-fondé de la démarche, c'est-à-dire être un(e) champion(ne) de la RSE afin de pouvoir entraîner les autres dans son sillage.

N'oubliez pas de transcrire cette décision dans votre organigramme, celui-ci devant refléter votre engagement en matière de RSE.

c. Fixez-vous des objectifs

Afin de garantir une mise en œuvre efficace, il vous faut établir des objectifs réalistes, pouvant donner lieu à une évaluation périodique par comparaison aux résultats atteints et donc être également révisables à la hausse ou à la baisse selon les réalisations effectives. Cette démarche vous permettra de soutenir une démarche de progrès continu.

En effet, le comportement d'une entreprise ne diffère pas tellement de celui d'un individu. Les athlètes se fixent des buts personnels, comme "remporter une médaille", mais ils établissent souvent des cibles intermédiaires plus atteignables, comme "courir le 100 mètres en moins de x secondes" ou "réduire son poids de x kilogrammes". Essentiellement, ces cibles intermédiaires constituent des jalons vers le but ultime. Elles permettent d'évaluer le progrès accompli et fournissent des informations sur les éventuels changements à opérer. Lorsqu'ils sont atteints, les objectifs deviennent des sources de réjouissance, de motivation et peuvent faire en sorte que l'équipe continue sur sa lancée.

Les objectifs doivent être réalistes, c'est-à-dire atteignables, assortis d'une échéance précise et d'un indicateur facilement mesurable permettant un contrôle (pour des exemples d'indicateurs, cf. ci-dessous le point 4.2.).

d. Impliquez le personnel

Incitez votre personnel à s'impliquer dans le choix des actions et des objectifs. On met plus facilement en œuvre une décision que l'on a soi-même contribué à définir. Et bien entendu, en cohérence, tous les collaborateurs et collaboratrices doivent être tenus informés des progrès réalisés. Encouragez-les à donner leur avis et à proposer des améliorations. N'oubliez pas de souligner leurs succès et de féliciter et/ou récompenser les personnes ou les services qui ont fait du bon travail.

4.2. QUELQUES EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

Il convient de privilégier des indicateurs facilement calculables qui permettent de suivre les progrès réalisés dans le temps et de rendre compte de manière crédible du respect des engagements pris en matière de RSE.

e. Réalisez un suivi du plan d'actions

Comparer périodiquement les résultats obtenus aux objectifs permet d'engendrer une démarche d'amélioration et d'apprentissage. Un suivi régulier permet en effet :

- de déterminer ce qui fonctionne bien et pourquoi, et de s'assurer que cela continue ainsi ;
- de s'interroger sur ce qui ne fonctionne pas ou moins bien, de repérer les freins et les changements à introduire pour pouvoir progresser ;
- de revoir les objectifs initiaux et d'en formuler d'autres, au besoin.

f. Communiquez sur vos engagements et les résultats obtenus

Si respecter ses engagements, passer de la parole aux actes, est une chose essentielle, le faire savoir aux parties intéressées l'est encore plus. Il ne faut donc pas hésiter à valoriser les actions entreprises en matière de RSE auprès de vos clients, riverains, etc.. Pour être crédible, il vous faut étayer vos dires par des chiffres, des actions concrètes, des témoignages, etc. Une bonne manière de rendre compte et de valoriser les efforts entrepris en matière de RSE est de créer une rubrique "Développement Durable" ou "Responsabilité Sociale et Environnementale" sur votre site Internet.

Actions	Exemples d'indicateurs
Développer les achats durables et éthiques	% en valeur des achats incluant des clauses environnementales et/ou sociales
Garantir la santé et la sécurité des salariés	Taux de fréquence des accidents Taux de gravité des accidents % des salariés ayant un examen annuel de santé
Contribuer à l'employabilité des salariés	Nombre d'heures de formation par an par salarié, par niveau hiérarchique
Favoriser la diversité et l'égalité des chances	% de personnes handicapées dans l'effectif Répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique, âge et ancienneté
Respect de la réglementation environnementale	Effectif consacré au contrôle de la conformité Nombre d'arrêtés à jour et respectés
Réduire les consommations d'eau	Évolution des prélèvements d'eau (ex. : m ³ / unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
Réduire les consommations d'énergie	Évolution de la consommation d'énergie (ex. : giga joules/ unité de produit ou service fabriqué ou vendu)
Réduire la production de déchets	Quantité et type de déchets recyclés
Contribuer au développement et à la vie locale	Montant des donations, actions de parrainage et mécénat (équivalent financier si en nature (mise à disposition de personnels, équipements, etc.)
Contribuer à la formation et à la recherche universitaire	Participation à des formations professionnelles (en temps) Nombre et cursus des étudiants accueillis en stage dans l'entreprise chaque année

S'APPUYER SUR LES AIDES ET LES OUTILS DISPONIBLES

Il existe aujourd'hui de nombreuses sources d'information à destination des entreprises sur les questions liées à la Responsabilité Sociale et Environnementale et plus largement sur le Développement Durable.

Des outils de diagnostic ainsi que des modules de formation continue sont également proposés pour accompagner les entreprises désireuses de s'engager.

Notre présentation n'est pas exhaustive et s'en tient pour l'essentiel aux produits les plus adaptés aux PME PMI françaises.

5.1. LES SOURCES D'INFORMATION

Sites Internet :

- **Novethic.fr**, le site d'information spécialisé sur la RSE développé par la Caisse des dépôts.
www.novethic.fr
- Le **Portail Environnement et Développement Durable des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI)**. Il permet de consulter l'ensemble des outils mis à la disposition des entreprises par les CCI en matière de RSE.
www.environnement.cci.fr

Institutions publiques ou parapubliques :

- **L'ADEME**, Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie. Via ses délégations régionales, elle propose des outils (guides méthodologiques, liste de bureaux d'étude...) mais aussi des aides pour la mise en place de système de management environnemental ou la mise en œuvre de démarches d'éco-conception.
www.ademe.fr
- **L'Afnor**, Association française de normalisation. Elle propose sur son site des informations sur les différentes normes en vigueur ainsi qu'un guide de recommandations pour intégrer les objectifs du développement durable dans le système de management de l'entreprise, le guide SD 21000, et l'outil d'autodiagnostic associé. Il se présente comme une aide à la réflexion initiale, lors de l'élaboration de la politique et de la stratégie de l'entreprise et une aide à la mise en œuvre des objectifs fixés.
www.afnor.fr
- Les **DRIRE** (Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement). Dans le cadre de la stratégie nationale de développement durable, les DRIRE conçoivent et animent des actions visant à l'intégration du développement durable dans les politiques de développement des PME/PMI (mise en place de systèmes de management environnemental, gestion des déchets et des effluents, éco-conception, intégration de technologies économes, propres et sûres, utilisation rationnelle de l'énergie, etc.) et forment et sensibilisent des agents de l'administration mais aussi divers acteurs économiques au développement durable. Mais surtout, elles accompagnent individuellement les entreprises pour les aider à mener à bien leurs projets de développement, notamment en utilisant les aides financières à destination des entreprises, en instruisant et en assurant le suivi des dossiers individuels de demande de subvention.
www.drire.gouv.fr

- **L'INEED**, Innovation pour l'environnement et l'économie durable, créée en 2003, aide les PME-PMI à se positionner de façon concurrentielle grâce à des produits plus respectueux de l'environnement et de la santé humaine.
www.ineedra.org

Associations de promotion de la RSE :

- Le **Comité 21**. Il est composé d'acteurs variés constitués en réseau (entreprises, collectivités locales, associations...). Ce réseau organise les échanges de bonnes pratiques et accompagne ses adhérents dans la mise en œuvre opérationnelle de démarches de développement durable.
www.comite21.org
- **IMS-Entreprendre pour la cité** est une association qui encourage les entreprises à développer des démarches sociétales innovantes en les accompagnant dans la mise en œuvre de leurs projets (méthodologies mises au service des entreprises adhérentes, formation).
www.imsentreprendre.com
- **Orée : entreprises, territoires et environnement**, réunit entreprises et collectivités pour développer une réflexion commune sur la prise en compte de l'environnement par ces acteurs, en particulier le management environnemental et sa mise en application à l'échelle d'un territoire. L'un des moteurs de cette action réside dans l'aide aux PME à intégrer ce paramètre de manière pérenne, notamment en les impliquant dans des opérations collectives.
www.oree.org
- **ORSE**, Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises, collecte, analyse et diffuse des informations, documents et études sur la responsabilité sociétale des entreprises et sur l'investissement socialement responsable. Il promeut également l'échange d'information entre les membres de l'association sur leurs expériences respectives.
www.orse.org

5.2. LES OUTILS DE DIAGNOSTIC

Les PME ont besoin d'outils adaptés à leurs spécificités pour les aider à diagnostiquer l'état de leurs pratiques sociales et environnementales et dégager des axes d'amélioration.

En France, trois réseaux d'entreprises et un organisme certificateur se sont attelés à cette tâche. Le **Centre des jeunes dirigeants (CJD)** propose un

guide de la “performance globale” ; le **Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l’économie sociale (CJDES)**, non lié au premier, propose de réaliser un “bilan sociétal” ; le réseau **Alliances** a mis au point un outil avec le réseau Corporate Social Responsibility (CSR) Europe ; et l’**Afnor** a développé le guide SD 21000.

Parmi ces quatre outils créés à la fin des années 90, le bilan sociétal du CJDES est sans doute le plus ambitieux car il repose sur une véritable évaluation croisée impliquant l’ensemble des parties intéressées de l’entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.). Sa mise en œuvre implique cependant un engagement financier et en temps assez conséquent. Les trois autres privilégient l’auto-évaluation, et le chef d’entreprise ou l’équipe dirigeante y joue un rôle central. S’ils sont relativement simples à administrer, l’intervention d’un consultant est tout de même requise pour mener à bien l’analyse. À noter que le guide SD 21000 de l’Afnor n’est pas une norme, contrairement à l’ISO 9001 ou l’ISO 14001, mais un outil de diagnostic et de mise en œuvre du développement durable dans l’entreprise.

www.cjd.net
www.cjdes.org
www.alliances-asso.org
www.sd21000.org

5.3. LES ORGANISMES DE FORMATION CONTINUE

- **Afnor**. Cap Afnor, filiale de formation du groupe Afnor, propose des modules de formation sur le management environnemental mais aussi sur la conception et la mise en œuvre d’une démarche de Développement Durable. Ces modules visent essentiellement à transmettre les compétences nécessaires pour implémenter les référentiels du type SD 21000 ou ISO 14000.

www.afnor.org

- **ESDES**, école de management de l’Université catholique de Lyon. En prenant appui sur les travaux de recherche et d’étude de la Chaire du management responsable des PME PMI, l’ESDES a développé une formation sur le management de la RSE à destination des entreprises et organisations, la formation-action “Management Responsable”. Celle-ci se présente sous la forme d’un parcours de cinq unités de formation, de deux ou trois jours, pouvant être suivies en totalité ou en partie. Deux modules optionnels complémentaires, “accompagnement du changement” et “gestion de projet”, ainsi qu’un suivi personnalisé sont également proposés pour les PME qui souhaiteraient bénéficier d’un suivi dans la conception et la mise en œuvre de leur programme d’actions de RSE.

www.esdes-recherche.fr

ANNEXE A

LES 10 PRINCIPES DU PACTE MONDIAL DE L'ONU

Le Pacte Mondial (Global Compact) est un texte qui émane de l'Organisation des Nations unies (ONU) et qui décrit dix grands principes de responsabilité sociale et environnementale que les entreprises signataires s'engagent à respecter. L'adhésion au Pacte Mondial doit se faire sur l'initiative du Directeur Général par l'envoi d'une lettre d'intention. Pour plus d'information sur le processus d'adhésion et les engagements que l'adhésion implique pour l'entreprise, cf. le site Internet du Forum français des amis du Pacte Mondial :

www.institut-entreprise.fr/index.php?id=226

Ces dix principes sont relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à l'environnement et la lutte contre la corruption. Ils font l'objet d'un consensus universel et s'inspirent des instruments suivants :

- La Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- La Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

Les dix principes sont les suivants :

Droits de l'homme

Principe n°1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;

Principe n°2 : À veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Droit du travail

Principe n°3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;

Principe n°4 : L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Principe n°5 : L'abolition effective du travail des enfants ;

Principe n°6 : L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe n°7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;

Principe n°8 : À entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

Principe n°9 : À favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

Principe n°10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

ANNEXE B

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DE VOS PRATIQUES DE RSE

GEOD, Groupe d'experts et outils pour le développement durable, propose un autodiagnostic gratuit en ligne pour les entreprises. Nous en reproduisons un extrait ci-dessous ; pour disposer de l'ensemble du questionnaire, cf. www.geodd.net. Cet outil vous permettra de disposer instantanément d'une première évaluation de vos pratiques de RSE sous une forme graphique.

L'activité de votre entreprise a un impact sur l'environnement

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Avis partagé
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Dans votre entreprise on se préoccupe de l'environnement

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Avis partagé
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Dans votre entreprise, en ce qui concerne l'environnement

- chacun est concerné par les questions d'environnement
- il y a un responsable auquel on peut s'adresser
- je suis probablement le seul à m'en préoccuper
- personne n'est responsabilisé sur ce problème

Votre entreprise s'est fixée des objectifs en matière environnementale

- Oui
- Ne sais pas
- Non

Votre entreprise a déjà obtenu des résultats significatifs en matière d'environnement

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Avis partagé
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

NOTES

	des objectifs ont été fixés	des résultats ont été atteints
Pouvez-vous préciser la position de votre entreprise en ce qui concerne l'environnement :		
pour les process, la fabrication, la gestion :		
consommation d'énergie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
consommation eau, matières premières, consommables (papier, encre...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gestion des déchets, rejets, effluent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
transport et déplacement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pour les produits ou services :		
recyclage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
consommation d'énergie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pollution, rejet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
santé de l'homme, biodiversité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
autres : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Après analyse de vos réponses, voici le profil de votre entreprise sur 6 critères.

Attention, ce profil est basé sur **votre perception**. Il n'est donc que le reflet de la façon dont vous percevez votre entreprise.

Si vous le souhaitez vous pouvez utiliser ce diagnostic pour faire répondre plusieurs personnes de votre structure, Vous disposerez alors du cumul de l'ensemble de leurs réponses en temps réel, donc d'une cartographie de la perception de votre entreprise par les différents acteurs.

Comparer votre profil avec l'ensemble des réponses :

Vos scores :		
Critère 1 : environnement	13 %	
Critère 2 : social	71 %	
Critère 3 : fournisseurs	28 %	
Critère 4 : clients	82 %	
Critère 5 : société civile	59 %	
Critère 6 : gouvernance	50 %	

postface]

Comment assurer aux générations futures un développement durable, c'est-à-dire économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable ? Depuis le Sommet mondial de Johannesburg, les réponses affluent. Elles émanent pour la plupart des grandes entreprises internationales qui tiennent de plus en plus compte de cette préoccupation mondiale. Elles prennent ainsi acte d'une évolution qui, loin de traduire un phénomène de mode, s'accroîtra sous l'influence des nouvelles générations.

Les PME commencent à prendre des initiatives dans le cadre de démarches volontaires et à structurer et formaliser leurs actions. Ce choix, dans un contexte économique difficile, peut ne pas paraître évident pour un chef d'entreprise de terrain. Mais le développement durable est en réalité au cœur même du métier d'entrepreneur. Il invite en effet à ne pas sacrifier la pérennité de l'entreprise aux exigences du court terme, donc à ne pas perdre de vue les fondamentaux de la performance durable.

Le guide de la chaire du management responsable des PME PMI offre une démarche pragmatique et accessible. Il montre en effet que la mise en œuvre du développement durable est, avant tout, un chemin d'apprentissage et d'amélioration continu, qui doit être parcouru pas à pas. Gageons qu'il permettra aux chefs d'entreprise de terrain d'avancer dans cette voie.

Christian Lameloise
Hélène Financière

23, Place Carnot
69286 LYON Cedex 02
Tél. : 04 72 32 50 48
www.esdes.fr

Contact :
esdes.recherche@univ-catholyon.fr
www.esdes-recherche.fr