Chapitre : La mise en œuvre de la démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) consiste à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans la stratégie, les décisions et les activités quotidiennes de l'entreprise. Elle vise à concilier la performance économique avec le respect des personnes, de l'environnement et des intérêts des différentes parties prenantes.

La mise en œuvre d'une démarche RSE ne se limite pas à la réalisation d'actions ponctuelles, comme le recyclage des déchets ou l'organisation de campagnes de solidarité. Elle nécessite une démarche structurée, progressive et participative, impliquant la direction, les collaborateurs et les partenaires de l'entreprise.

Cette démarche repose sur plusieurs étapes allant de l'engagement de la direction jusqu'au suivi des résultats et à l'amélioration continue. Elle s'appuie également sur différents outils permettant de diagnostiquer, planifier, réaliser et évaluer les actions engagées.

I. Les étapes de la démarche RSE au sein de l'entreprise

La mise en œuvre d'une démarche RSE comprend plusieurs étapes complémentaires. Chaque étape contribue à construire une politique responsable adaptée aux activités, aux ressources et aux enjeux de l'entreprise.

1. L'adoption du projet RSE par la direction de l'entreprise

La première étape consiste à obtenir l'engagement de la direction générale dans le projet RSE.

Cet engagement est indispensable, car la direction définit les orientations stratégiques, mobilise les ressources nécessaires et donne une légitimité à la démarche.

Elle doit notamment :

- Reconnaître l'importance des enjeux sociaux, environnementaux et économiques.
- Définir une vision et des orientations générales en matière de RSE.
- Désigner un responsable ou une équipe chargée de piloter le projet.
- Prévoir les moyens humains, financiers et matériels nécessaires.
- Communiquer son engagement auprès des collaborateurs et des partenaires.

Exemple : La direction d'une entreprise industrielle décide de réduire les consommations d'énergie, d'améliorer la sécurité des salariés et de renforcer la gestion des déchets. Elle inscrit ces engagements dans sa stratégie et désigne un responsable RSE pour coordonner leur réalisation.

2. L'identification des axes de la responsabilité sociétale

Après l'engagement de la direction, l'entreprise doit déterminer les principaux domaines dans lesquels elle souhaite agir.

Les axes de la RSE peuvent être regroupés en trois grandes dimensions :

a. La dimension économique et la gouvernance

Elle concerne notamment :

- La transparence dans la gestion de l'entreprise.
- La lutte contre la corruption et les pratiques déloyales.
- Le respect des règles de concurrence.
- La qualité des produits et des services.
- Les relations responsables avec les fournisseurs et les clients.

b. La dimension sociale

Elle concerne :

- Le respect des droits des salariés.
- La santé et la sécurité au travail.
- L'égalité professionnelle et la non-discrimination.
- La formation et le développement des compétences.
- Le dialogue social et le bien-être au travail.

c. La dimension environnementale

Elle concerne :

- La réduction de la consommation d'eau et d'énergie.
- La limitation des émissions polluantes.
- La gestion et le recyclage des déchets.
- L'utilisation responsable des ressources naturelles.
- La prévention des risques environnementaux.

Exemple : Une entreprise agroalimentaire peut retenir trois axes prioritaires : améliorer les conditions de travail, réduire les déchets de production et renforcer la transparence dans les relations avec ses fournisseurs.

3. L'identification des activités et des parties prenantes

L'entreprise doit ensuite analyser ses activités et identifier les parties prenantes concernées par ses décisions et ses impacts.

a. L'identification des activités

Il s'agit d'examiner les différentes activités de l'entreprise afin de repérer leurs impacts économiques, sociaux et environnementaux.

On peut notamment étudier :

- Les achats et l'approvisionnement.
- La production ou la réalisation des services.
- Le transport et la distribution.

- La commercialisation.
- La gestion des ressources humaines.
- La gestion administrative et financière.
- Le traitement des déchets et la consommation des ressources.

b. L'identification des parties prenantes

Les parties prenantes sont les personnes ou les organisations qui influencent les activités de l'entreprise ou qui sont influencées par celles-ci.

On distingue généralement :

Parties prenantes internes	Parties prenantes externes
Dirigeants	Clients
Salariés	Fournisseurs
Actionnaires	Banques et investisseurs
Représentants du personnel	Administrations publiques
Managers	Collectivités locales
	Associations et société civile

L'entreprise doit identifier leurs attentes, leurs préoccupations et leur niveau d'influence afin de prendre en compte leurs intérêts dans sa démarche RSE.

Exemple : Une entreprise textile doit prendre en considération les attentes de ses salariés concernant la sécurité au travail, celles de ses clients concernant la qualité des produits et celles des collectivités locales concernant la gestion des déchets et des eaux usées.

4. La réalisation d'un autodiagnostic

L'autodiagnostic consiste à évaluer la situation actuelle de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale.

Il permet de mesurer les pratiques existantes, d'identifier les points forts, les insuffisances et les domaines nécessitant des améliorations.

L'autodiagnostic peut porter sur plusieurs aspects :

- Le respect de la législation sociale et environnementale.
- Les conditions de travail et la sécurité des salariés.
- La consommation d'eau, d'énergie et de matières premières.
- La gestion des déchets et des émissions polluantes.
- Les relations avec les clients et les fournisseurs.
- La transparence et l'éthique dans la gestion.
- Les actions de solidarité et de développement local.

Pour réaliser cet autodiagnostic, l'entreprise peut utiliser des questionnaires, des entretiens, des observations, des documents internes et des indicateurs de performance.

Exemple : Une entreprise réalise un autodiagnostic et constate que ses consommations d'électricité sont élevées, que le tri des déchets est insuffisant et que les formations à la sécurité sont irrégulières. Ces constats lui permettent de déterminer les actions prioritaires.

5. L'élaboration du plan d'action RSE

À partir des résultats de l'autodiagnostic, l'entreprise élabore un plan d'action qui précise les objectifs à atteindre, les actions à réaliser, les moyens à mobiliser et les responsabilités de chacun.

Cette étape comprend plusieurs éléments.

a. L'identification des objectifs et des actions à mettre en œuvre

Les objectifs doivent être précis, réalistes, mesurables et associés à des délais.

L'entreprise doit déterminer les actions concrètes permettant de répondre aux problèmes identifiés.

Exemple :

- Objectif : réduire la consommation d'électricité de 15 % en deux ans.
- Action : remplacer les équipements énergivores par des équipements moins consommateurs et sensibiliser les salariés aux économies d'énergie.

b. La mise en place des moyens adéquats pour atteindre les objectifs

La réalisation des actions nécessite la mobilisation de moyens adaptés.

On distingue notamment :

- Les moyens humains : responsables, collaborateurs, techniciens et experts.
- Les moyens financiers : budgets destinés aux investissements et aux formations.
- Les moyens matériels : équipements économes en énergie, dispositifs de sécurité et matériels de recyclage.
- Les moyens organisationnels : procédures, consignes, calendrier et répartition des responsabilités.
- Les moyens techniques : logiciels de suivi, outils de mesure et systèmes de contrôle.

c. La mobilisation des collaborateurs

La réussite de la démarche RSE dépend de la participation des salariés à sa mise en œuvre.

L'entreprise doit donc :

- Informer les collaborateurs sur les objectifs de la RSE.
- Organiser des séances de sensibilisation et de formation.
- Encourager les initiatives individuelles et collectives.
- Associer les salariés à la recherche de solutions.
- Valoriser les efforts et les résultats obtenus.

Exemple : Une entreprise organise une campagne interne de sensibilisation au tri des déchets et désigne des correspondants dans chaque service pour accompagner les collaborateurs.

d. La mise en pratique dans les activités quotidiennes

La RSE doit être intégrée dans les pratiques habituelles de l'entreprise et ne pas rester un simple projet théorique.

Elle doit concerner l'ensemble des fonctions et des processus de l'organisation.

Exemples :

- Dans les achats : privilégier les fournisseurs qui respectent les exigences sociales et environnementales.
- Dans la production : réduire les déchets et optimiser la consommation des matières premières.
- Dans les ressources humaines : garantir l'égalité des chances et améliorer les conditions de travail.
- Dans la commercialisation : fournir des informations fiables aux consommateurs.
- Dans la gestion administrative : réduire l'utilisation du papier et favoriser les documents numériques.

e. L'engagement des parties prenantes

L'entreprise doit également associer ses parties prenantes à sa démarche RSE.

Cet engagement peut prendre différentes formes :

- Organiser des réunions de concertation avec les salariés.
- Recueillir les avis et les réclamations des clients.
- Dialoguer avec les fournisseurs sur les pratiques responsables.
- Collaborer avec les associations et les collectivités locales.
- Informer les partenaires sur les engagements et les résultats obtenus.

Exemple : Une entreprise de distribution demande à ses fournisseurs de respecter une charte d'achats responsables et organise des échanges réguliers pour améliorer les pratiques environnementales et sociales de sa chaîne d'approvisionnement.

6. Le suivi et l'amélioration continue

La dernière étape consiste à suivre les résultats des actions engagées et à améliorer régulièrement la démarche RSE.

L'entreprise doit vérifier si les objectifs fixés sont atteints, analyser les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires.

Le suivi repose notamment sur :

- La définition d'indicateurs de performance.
- La collecte régulière des données.
- L'analyse des résultats obtenus.
- La comparaison entre les objectifs et les réalisations.
- L'identification des actions correctives.
- La révision du plan d'action en fonction des résultats.

Exemple : Une entreprise souhaite réduire sa consommation d'eau de 10 % en une année. À la fin de chaque trimestre, elle mesure sa consommation, compare les résultats à l'objectif et recherche les causes des écarts constatés.

La démarche RSE s'inscrit ainsi dans une logique d'amélioration continue, souvent représentée par le cycle PDCA :

Le cycle PDCA appliqué à la RSE

P – PLAN

Planifier : diagnostiquer, fixer les objectifs et élaborer le plan d'action.

D – DO

Déployer : mobiliser les moyens et réaliser les actions prévues.

C – CHECK

Contrôler : mesurer les résultats et analyser les écarts.

A – ACT

Améliorer : corriger les insuffisances et actualiser les actions.

Le cycle PDCA est un processus répétitif qui permet d'améliorer progressivement les performances de l'entreprise.

II. Les différents outils de mise en œuvre de la RSE

Pour mettre en œuvre et piloter efficacement sa démarche RSE, l'entreprise peut utiliser plusieurs outils de diagnostic, de planification, de suivi et d'évaluation.

1. La norme ISO 26000

La norme ISO 26000 fournit des lignes directrices pour aider les organisations à intégrer la responsabilité sociétale dans leurs activités.

Elle présente sept questions centrales :

1. La gouvernance de l'organisation.
2. Les droits de l'Homme.
3. Les relations et conditions de travail.
4. L'environnement.
5. La loyauté des pratiques.
6. Les questions relatives aux consommateurs.
7. Les communautés et le développement local.

Remarque : ISO 26000 est un guide de recommandations et non une norme de certification. Elle aide l'entreprise à structurer sa démarche RSE.

2. Le diagnostic ou questionnaire RSE

Le diagnostic RSE permet d'évaluer les pratiques de l'entreprise à partir d'une série de questions portant sur les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Il permet notamment de :

- Identifier les pratiques déjà mises en place.
- Repérer les insuffisances.
- Hiérarchiser les priorités.
- Définir les actions d'amélioration.

Exemple de questions :

- L'entreprise dispose-t-elle d'une politique de santé et de sécurité au travail ?
- Les déchets sont-ils triés et valorisés ?
- Les fournisseurs sont-ils sélectionnés selon des critères responsables ?
- Les salariés bénéficient-ils de formations régulières ?

3. La cartographie des parties prenantes

Cet outil permet d'identifier les acteurs concernés par les activités de l'entreprise et d'analyser leurs attentes, leurs intérêts et leur influence.

Il aide l'entreprise à déterminer les parties prenantes à consulter en priorité et à adapter sa communication à leurs besoins.

Exemple : Les salariés sont particulièrement concernés par les conditions de travail, les clients par la qualité des produits et les collectivités locales par les impacts environnementaux de l'entreprise.

4. La matrice de matérialité

La matrice de matérialité permet de hiérarchiser les enjeux RSE en fonction de leur importance pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

Elle aide à concentrer les efforts sur les sujets les plus significatifs.

Exemples d'enjeux :

- Santé et sécurité au travail.
- Consommation d'énergie.
- Gestion des déchets.
- Égalité professionnelle.
- Protection des consommateurs.
- Éthique et lutte contre la corruption.

Dans une approche de double matérialité, l'entreprise examine également les impacts de ses activités sur la société et l'environnement, ainsi que les effets des enjeux de durabilité sur sa situation et ses performances.

5. Le plan d'action RSE

Le plan d'action constitue un outil de pilotage qui transforme les engagements de l'entreprise en actions concrètes.

Il précise généralement :

- Les objectifs à atteindre.
- Les actions à réaliser.
- Les responsables désignés.
- Les moyens nécessaires.
- Les délais de réalisation.
- Les indicateurs de suivi.

Exemple de plan d'action RSE :

Objectif	Action prévue	Indicateur de suivi
Réduire la	Installer des	Consommation

consommation d'énergie	équipements économes	annuelle en kWh
Améliorer la sécurité	Organiser des formations à la sécurité	Nombre de salariés formés
Réduire les déchets	Mettre en place le tri sélectif	Quantité de déchets recyclés
Développer les compétences	Organiser des formations professionnelles	Nombre d'heures de formation

6. Les indicateurs de performance RSE

Les indicateurs permettent de mesurer les résultats des actions et de suivre l'évolution des performances de l'entreprise.

Ils peuvent être regroupés en trois catégories :

Dimension	Exemples d'indicateurs
Économique et gouvernance	Taux de fournisseurs évalués selon des critères RSE, nombre d'incidents éthiques signalés
Sociale	Taux d'absentéisme, fréquence des accidents du travail, nombre d'heures de formation
Environnementale	Consommation d'eau, consommation d'énergie, quantité de déchets recyclés, émissions de CO_2

Ces indicateurs doivent être pertinents, mesurables et suivis régulièrement.

7. L'audit RSE et le reporting extra-financier

a. L'audit RSE

L'audit RSE consiste à examiner les pratiques, les procédures et les résultats de l'entreprise afin d'évaluer leur conformité aux engagements retenus et d'identifier les possibilités d'amélioration.

Il peut porter sur :

- Le respect des engagements sociaux.
- La gestion des impacts environnementaux.
- Les relations avec les fournisseurs.
- Les pratiques de gouvernance et d'éthique.
- L'efficacité des actions RSE.

b. Le reporting extra-financier

Le reporting extra-financier consiste à communiquer des informations relatives aux performances et aux impacts de l'entreprise sur les plans environnemental, social et de gouvernance.

Il permet notamment :

- D'informer les parties prenantes.
- De présenter les engagements et les résultats.
- De renforcer la transparence.
- De rendre compte des progrès réalisés.

Les obligations de reporting varient selon la taille de l'entreprise, son statut, son secteur et la réglementation qui lui est applicable.

8. Les chartes et les codes de conduite

Les chartes et les codes de conduite sont des documents internes qui précisent les valeurs, les principes et les comportements attendus des collaborateurs et des partenaires.

Ils peuvent porter sur :

- La lutte contre la corruption.
- Le respect des droits humains.

- La prévention des discriminations.
- La protection de l'environnement.
- Les relations avec les fournisseurs.
- Le respect des règles d'éthique professionnelle.

Exemple : Une charte éthique peut interdire aux salariés d'accepter des cadeaux susceptibles d'influencer leurs décisions professionnelles.

III. Synthèse des étapes et des outils de la démarche RSE

Étapes de la démarche	Outils mobilisables
Adoption du projet par la direction	Politique RSE, lettre d'engagement, charte RSE
Identification des axes de responsabilité	ISO 26000, référentiels RSE
Identification des activités et des parties prenantes	Cartographie des activités, cartographie des parties prenantes
Réalisation de l'autodiagnostic	Questionnaire RSE, grille d'évaluation, entretiens
Élaboration du plan d'action	Matrice de matérialité, objectifs SMART, tableau de planification
Mobilisation des collaborateurs et des parties prenantes	Réunions, formations, communication, codes de conduite
Suivi et amélioration continue	Indicateurs RSE, tableau de bord, audit, reporting, cycle PDCA

Conclusion

La mise en œuvre d'une démarche RSE au sein de l'entreprise repose sur un processus structuré qui commence par l'engagement de la direction et se poursuit par l'identification des enjeux, l'analyse des activités, l'autodiagnostic et l'élaboration d'un plan d'action.

Sa réussite dépend également de la mobilisation des collaborateurs, de l'implication des parties prenantes et de l'intégration des pratiques responsables dans les activités quotidiennes.

Enfin, les outils tels que la norme ISO 26000, le diagnostic RSE, la cartographie des parties prenantes, les indicateurs de performance, l'audit et le reporting permettent de piloter et d'évaluer les résultats.

En définitive, la RSE ne doit pas être considérée comme une action ponctuelle ou une simple opération de communication, mais comme une démarche stratégique et permanente d'amélioration des performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise.