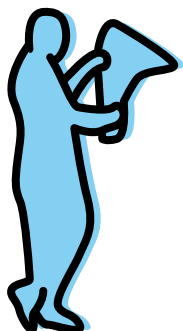




ASSOCIATION D'ENTREPRISES  
de Poitou-Charentes pour la RSE

# ATELIER RSE

RESPONSABILITÉ  
SOCIALE,  
SOCIÉTALE ET  
ENVIRONNEMENTALE  
DES ENTREPRISES



## INTRODUCTION

### Beaucoup d'entreprises se posent aujourd'hui les mêmes questions :

- Qu'est-ce que la RSE ?
- Quels peuvent être les engagements d'une entreprise responsable ?
- Pourquoi engager une politique RSE ?
- Comment bâtir une démarche et un projet de RSE ?

### Le but de cet Atelier est d'apporter des éléments de réponse à ces questions, et de :

- décrire l'intérêt pour une entreprise d'avoir une politique RSE : arguments, justifications,
- mettre en exergue l'importance du social et des nouveaux modes de managements qui en découlent, évoquer l'enjeu de la rentabilité d'une politique de RSE,
- donner des exemples de référentiels, d'actions et d'indicateurs.

La mise en œuvre d'une politique RSE doit, à notre point de vue, être un véritable projet d'entreprise qui doit permettre de consolider et de faire partager le sens de son action, et de ses valeurs. Elle suppose l'implication des dirigeants, ce qui est absolument nécessaire, mais pas suffisant. Elle doit également associer l'ensemble des collaborateurs.

Elle gagne également à prendre en compte les parties prenantes (tout acteur interne ou externe qui influe sur l'évolution de l'entreprise).

Si sa traduction ne peut être la même dans les grands groupes et les PME, elle est à nos yeux accessible à tous : chacun peut contribuer ainsi, même avec de premières initiatives, au développement responsable de son activité.

- Préserver la santé au travail
- Développer le dialogue social

**Sociétal** (ce qui concerne les clients, fournisseurs, sous-traitants, ONG, associations, collectivités et territoires, ...) **suppose de :**

- Respecter les engagements contribuant au développement des fournisseurs
- Privilégier l'écoute et la satisfaction du client
- Prendre en compte les attentes du territoire environnant et de ses acteurs
- Développer un ancrage territorial (qui a un impact économique, environnemental, social)
- Être acteur du développement durable des territoires
- Économique (ce qui concerne les clients, fournisseurs, actionnaires, sous-traitants, banques),

### suppose de :

- Développer l'entreprise, par une croissance responsable sur le long terme
- Élargir le regard : court terme vers le long terme
- Générer du profit pour assurer les investissements en recherchant un équilibre long terme
- Privilégier le réinvestissement du profit dans l'entreprise
- Se doter de critères éthiques, notamment pour les investissements
- Assurer la pérennité / transmission

### Gouvernance (Actionnaires, dirigeants), suppose de :

- Faire preuve d'une transparence « maîtrisée » (adaptée au degré d'information des parties prenantes) sur le fonctionnement, l'activité, le mode de prises de décisions, les produits ; et ainsi créer la confiance
- Renforcer la communication et la pédagogie vers les parties prenantes
- Veiller à ce que la Direction de l'entreprise soit impliquée et engagée dans la RSE

## 1 QUEL EST LE PÉRIMÈTRE DE LA RSE ?

À ce stade, nous retenons l'idée de « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises » pour traduire RSE.

Sans exhaustivité, ...

### Environnement, suppose de :

- Préserver les ressources
- Favoriser la biodiversité
- Mesurer ses impacts
- Réduire ses impacts

### Social (ce qui concerne les salariés et organisations syndicales), suppose de :

- Optimiser les ressources humaines
- Respecter les salariés
- Favoriser le développement au travail, l'épanouissement
- Lutter contre les inégalités, les discriminations
- Privilégier la qualité dans l'emploi

## 2 QUELS PEUVENT ÊTRE LES ENGAGEMENTS D'UNE ENTREPRISE RESPONSABLE ?

Nous vous soumettons quelques premiers éléments de réponse, sans sélection, ni hiérarchisation : une entreprise responsable ...

- a des valeurs en cohérence avec un engagement RSE (Philosophie des dirigeants) arbitre à long terme (développement responsable)
- a une stratégie RSE réellement appliquée, intégrée et déclinée dans les objectifs stratégiques et opérationnels
- fait partager sa stratégie en échangeant avec les parties prenantes en :
  - tenant compte de ses impacts
  - veillant à la réciprocité des engagements
- va au-delà du respect des exigences réglementaires
- gère les contradictions clients/salariés/actionnaires et trouve les points d'équilibre, les arbitrages entre « l'Economie pour l'Homme ou l'Homme pour l'Economie »
- s'investit aussi à l'extérieur de l'entreprise dans des engagements RSE accepte de changer ses habitudes.

Ces engagements gagnent à être traduits, au moins en partie dans un document qui donne de la visibilité à l'action de l'entreprise ; par exemple une Charte RSE.

### Extrait de la Charte RSE de Rémy Cointreau :

« Pouvoir offrir à nos clients des produits répondant à leurs attentes, exige que nous soyons exemplaires, autant sur la qualité et la pérennité de nos approvisionnements que sur la fabrication de nos produits. »

Site Internet Rémy Cointreau : [www.remy-cointreau.com](http://www.remy-cointreau.com)

## 3 INTÉRÊT DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE : POURQUOI ENGAGER UNE POLITIQUE RSE ?

### À nouveau sans hiérarchie, ni exhaustivité, nous proposons les raisons suivantes :

- Pour redonner du sens à l'entreprise.
- Pour créer une culture d'entreprise à partir de ses valeurs
- Pour être en cohérence avec ses valeurs
- Pour créer de la valeur morale et économique.
- Pour répondre aux attentes des marchés et être crédibles par rapport aux nouveaux consommateurs.
- Pour se positionner par rapport aux enjeux des nouveaux marchés du point de vue de la préservation des ressources naturelles.
- Pour renforcer la rentabilité
- Pour répondre aux législations : anticiper, aller au-delà, et donner du sens à la réponse.
- Pour générer la fierté et la motivation des salariés
- Pour être attractif sur le marché de l'emploi.
- Pour améliorer l'image de l'entreprise.
- Pour progresser en termes d'acceptabilité sociétale : nourrir le dialogue, et prendre en compte les attentes des parties prenantes, et leur donner des réponses.
- Pour traduire un vrai partenariat avec les parties prenantes
- Pour pérenniser l'entreprise.

### Témoignages sur les raisons de l'engagement de certains des adhérents d'Altère Entreprises :

**La Poste :** Jean-Paul Bailly, PDG du Groupe La Poste, présente les enjeux pour La Poste de son engagement dans une politique de responsabilité sociale et environnementale :

« Pour une entreprise, le développement responsable consiste à préserver les ressources rares, intégrer le long terme et l'avenir de nos enfants, faire une véritable promotion de l'égalité des chances dans tous les domaines, être attentifs aux enjeux de santé et enfin être des managers exemplaires avec une véritable éthique professionnelle. »

La Poste s'est fixé deux règles de vie: le respect de son modèle social, fondé sur la qualité et la pérennité de l'emploi, et le développement durable. Ces règles de vie sont des leviers de différenciation par rapport à ses concurrents, des sources d'inspiration pour son innovation, des facteurs de cohésion sociale et d'implication des postières et des postiers, et la condition de sa réussite économique.

### Sipéa Habitat :

Pour Sipea Habitat, la RSE est un véritable engagement de la gouvernance qui valorise les efforts des équipes et la progression de ses résultats environnementaux, sociaux et économiques grâce à la qualité du dialogue avec ses parties prenantes. Elle s'appuie sur les valeurs identifiées et portées par l'entreprise que sont l'Innovation, l'Environnement, l'Humain et le Client. L'évaluation au titre de l'ISO 26000 vient ainsi concrétiser et valoriser quelque chose qui se faisait de manière informelle depuis plusieurs années. Mais c'est aussi la valorisation des avancées réalisées en étant la 1<sup>er</sup> SEM immobilière et un des trois premiers bailleurs sociaux de France à obtenir le label.

### L'enjeu du profit :

L'un des débats les plus sensibles sur la RSE porte sur la relation aux profits à court terme : si chacun s'accorde sur le principe que l'entreprise doit faire du profit, les questions vis-à-vis de la RSE sont fonction :

- du seuil de profit recherché et du délai donné : gestion du court et du long terme,
- des activités et des dimensions des entreprises, car les décisions ne sont pas identiques, et sont aussi corrélées à l'enjeu des marchés,
- de l'utilisation du profit, selon, par exemple, qu'il est ou non « systématiquement » réinvesti dans l'entreprise,
- de la complexité du contexte (exemple d'un actionnaire qui a besoin de faire assez de profit pour payer le rachat d'une entreprise).

La complexité de ces questions impose la prudence à l'égard de réponses trop « péremptoires ».

## 4 QUELLE DÉMARCHE ET QUELS OUTILS DOIS-JE METTRE EN PLACE POUR M'ENGAGER DANS LA RSE ?

### Il nous semble d'abord important de mettre l'accent sur les points suivants :

- Identifier et formaliser les valeurs et les objectifs de l'entreprise : affirmer l'engagement de la direction
- Définir et lancer un projet stratégique : la RSE est partie intégrante de la stratégie
- Avant tout, ne pas travailler seul, mais en équipe
- Sensibiliser, former, impliquer le personnel
- Relier le chef de projet « RSE » directement au Comité de Direction
- Identifier les parties prenantes (tout acteur ou structure qui peut avoir un impact sur le développement de l'entreprise et réciproquement)



## Avec quelles méthodes et quels outils ?

Sans exhaustivité, nous proposons 4 « entrées » méthodologiques possibles pour engager une politique RSE :

- **L'identification des valeurs**, élaborée, autant que possible, avec l'ensemble des salariés (au minimum avec un échantillon représentatif des différents services et métiers). Les valeurs de l'entreprise doivent être écrites.
- **L'identification des parties prenantes** pour mesurer les attentes et la perception qu'elles ont de l'activité de l'entreprise (éventuellement permettre à celle-ci de modifier les perceptions négatives). Ce dialogue avec les parties prenantes permet de rechercher « l'acceptabilité sociétale » de l'activité de l'entreprise.
- **Un projet spécifique** (ex : ISO 14000), sous réserve de le conduire dans le cadre d'une démarche **associant au maximum tous les salariés** (ce qui laisse espérer, alors, qu'émergent d'autres enjeux, que la politique globale RSE sera bien mise en œuvre).
- **L'approche globale de repérage et d'évaluation des pratiques de l'entreprise**, qui permet une identification du caractère concret d'une politique de RSE, et fait ressortir la transversalité et l'interconnexion des pratiques.

A travers ces approches, nous constatons que la RSE peut constituer un projet d'entreprise, dès lors qu'on veille :

- en amont, à définir les valeurs et dialoguer avec les parties prenantes,
- et en aval, à la mettre en œuvre concrètement, à travers un outil RSE.

## Les conditions qui gagnent à être réunies pour ces 4 entrées :

- Écrire formellement sa politique RSE, dans un document pragmatique, court et compréhensible avec des outils attestant des engagements de l'entreprise
- Détailler ensuite chaque engagement dans des fiches annexes
- Se doter de :
  - Un chef de projet dédié, directement lié à la direction de l'entreprise,
  - Un comité de pilotage RSE pour suivre et évaluer la mise en œuvre de la politique (ce qui pose au demeurant la question de l'intégration ou non dans les métiers : autrement dit, l'existence d'une seule équipe dédiée à la RSE, ou une équipe par métier, ou un mixte ; a priori, la recommandation est plutôt de favoriser au maximum l'appropriation par tous les services en déclinant la RSE par métiers),
- Un système de management de la RSE,
- S'appuyer éventuellement sur des cadres structurants (avec ou sans certification), comme par exemple :
  - le Global compact
  - AFAQ 1000 NR
  - LUCIE
  - ISO 26000
  - SA 8000 (social), référentiel privé mais qui fait autorité
  - ISO 14000 (Environnement)
  - OHSAS 18001 (Sécurité)
  - La démarche TRAJET DD, méthode fondée sur une animation collective de groupes projets avec 80 indicateurs liés aux 3 piliers du développement durable, sur un support accessible en ligne.
  - DISCERNO (pour les entreprises publiques locales)
  - Tableau objectifs/actions/indicateurs
  - Indicateurs :
    - GRI (Une centaine d'indicateurs liés au social et à l'économie)
    - Indicateurs sectoriels (ex : sensibiliser à la réduction des emballages)
  - ...

Plus spécifiquement, pour l'entrée par les parties prenantes :

- Les lister
- Identifier leur impact (et notre impact envers elles) avec une échelle des mesures pour les prioriser
- Définir le type d'échange et de construction possibles avec les parties prenantes (Zéro, veille, réponse à une demande, pro actif)

La RSE, en tant que projet d'entreprise, consolide la cohérence de la structure, élève le niveau de conscience des salariés, et contribue à renforcer l'acceptabilité des salariés et la fierté d'appartenir à leur entreprise ; mais il reste nécessaire de chercher à maintenir dans la durée cette conscience et cette sensibilité des salariés en interne, ce qui peut passer, par exemple, par :

- Des critères « RSE » d'intéressement financier des salariés,
- La participation des salariés à la refonte des valeurs,
- L'organisation de trophées Développement Durable.

Ce d'autant plus que les attentes des salariés se traduisent par de plus en plus d'exigence : donc il faut communiquer, être pédagogue, les impliquer, faire des bilans d'actions.

Mais il a aussi été remarqué qu'il importe également de donner des limites aux niveaux d'exigence : toute entreprise ne peut tout faire, et gagne à se fixer des objectifs en fonction de sa taille, de son environnement, de ses moyens. Ensuite, une fois atteints, il reste déjà important de les stabiliser.

## Témoignages sur les outils et supports de certains des adhérents d'Altère Entreprises :

### Trajet DD, exemple du Groupe CLISSON :

La démarche Trajet permet à l'entreprise de construire un projet global de RSE en se dotant d'un plan d'actions opérationnel, fondé sur les bonnes pratiques économiques, sociales et environnementales. L'outil en ligne qui facilite la démarche favorise l'appropriation par les salariés, et permet le suivi des actions engagées.

### Global Compact/GRI, exemple de Rémy Cointreau :

Initiative internationale créée en 2000 par l'ONU, le Global Compact engage les dirigeants d'entreprises à respecter dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Le Global Compact impose aussi aux entreprises signataires de suivre des indicateurs de mesure et recommande ceux du Global Reporting Initiative. Chaque signataire s'engage à transmettre un rapport annuel concrétisant ses engagements.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

## 5 QUELQUES EXEMPLES D' ACTIONS :

Les actions en matière économique et environnementale abondent (par exemple autour des économies d'énergie), et nous choisissons donc de mettre l'accent sur la dimension sociale de la RSE.

- Impliquer et sensibiliser les salariés, par exemple par :
  - des réunions régulières sur le thème RSE
  - l'association des salariés à une démarche participative de construction du projet RSE
  - un Forum interne
  - la formation à l'aide de scènes de théâtre
  - l'Intranet,
  - les journaux internes
  - l'affichage,
  - des référents dans chaque équipe
  - un événement dédié (exemple : le « Diversity Day »)
  - ...

### Exemple de SIPEA :

Les salariés de Sipea habitat intègrent cet engagement responsable dans leur quotidien et sont impliqués dans la démarche. Cela se traduit à travers une gestion raisonnée de leurs déplacements (plan de déplacements entreprise, co-voiturage), leurs comportements (tri, recyclage) et les gestes simples (économie d'électricité, d'eau). Mais c'est surtout une culture d'entreprise et un véritable état d'esprit qui se décline au quotidien dans une « autre vision » de leur métier.

- Qualifier les investissements avec une grille d'évaluation RSE

### Exemple d'EDF :

Sur un projet de construction d'un barrage hydroélectrique au LAOS d'une durée de 5 ans (2005-2009), représentant un investissement de 1,250 milliards de dollars (1 milliard d'euros), EDF, architecte et ensemblier, a mis en place un programme environnemental et social sur 30 ans. Ce programme inclut des études d'impacts afin de mettre en place des actions de protection des espèces et des milieux :

- Suivi de la qualité de l'eau,
- Étude et suivi des espèces aquatiques
- Création de zones humides pour les tortues menacées
- 4000 km<sup>2</sup> de forêt protégés avec les plus de 1500 espèces qu'elle accueille
- Au niveau social, EDF a mis en place des plans d'accompagnement des populations :
  - Réalisations d'infrastructures
  - Accès à l'eau potable
  - Compensation des pertes de revenus,
  - Logements
  - Programmes de santé régionaux

Ces plans d'actions représentent globalement environ 10% du coût total du projet, soit environ 100 millions d'euros.

- Achats responsables par l'entreprise (voir le Livret d'Altère Entreprises sur les achats éco-responsables)

### Exemple de Rémy Cointreau :

Sensible à l'engagement effectif de ses fournisseurs dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, Rémy Cointreau tient à s'assurer que tous respectent les principes édictés par les chartes internationales.

La conformité à la charte Global Compact en particulier est vérifiée par le biais d'audits menés par le cabinet SGS. Au total, le référentiel d'audit comprend plus de 200 questions sur tous les aspects de l'entreprise : conditions de travail et relations sociales, sécurité et environnement.

Suite à ces audits et pour entraîner nos partenaires Fournisseurs dans une dynamique d'amélioration continue, nous mettons également en place des plans de progrès concrets à court et moyen terme.

- Diffusion d'une culture économique et motivation des salariés par l'actionnariat salarié
- Amélioration des conditions de travail (manutention, ergonomie, lutte contre les TMS, ...), et développement des équipements de sécurité au travail
- Prêts à taux zéro par l'entreprise à ses collaborateurs pour des investissements énergies renouvelables, ou éco-construction
- Intégration de critères RSE dans l'intéressement (consommation d'énergie)
- Prime aux salariés pour le covoiturage
- Incitation à la limitation des déplacements professionnels des salariés

### Exemple de SOTHOFERM :

Afin de limiter les déplacements professionnels, nous avons incité les salariés à rester sur place à l'heure du repas, en créant un restaurant d'entreprise. Pour le rendre attractif, l'entreprise a réduit le temps de pause-déjeuner et pris à sa charge une partie du prix du repas. Depuis, le restaurant est aussi devenu un lieu de convivialité et de rencontre entre services qui n'ont pas l'occasion de se côtoyer au quotidien.

- Mécénat responsable (≠ sponsoring à visée explicitement commerciale)

### Exemple de LEA Nature :

Depuis 2007, 1 % du chiffre des marques bio du groupe LÉA NATURE est reversé à des associations œuvrant pour la protection de l'environnement. 250 projets d'associations environnementales sont soutenus par les marques bio du Groupe. 80 % des projets sont soutenus sur le territoire français et 20 % à l'international. Léa Nature, favorise ainsi les démarches engagées et encourage les associations et ONG qui les portent. Ces projets menés par des convaincus apportent l'espoir que des réponses sont possibles. À ce jour, 1,6 millions d'euros de dons pour la nature ont été reversés par Léa Nature en 5 ans.

## CONCLUSION

Notre objectif, dans ce document, était de fournir des informations et des pistes de travail pour mettre en œuvre ce type de démarche. Nous sommes néanmoins conscients qu'elle n'est jamais simple à concrétiser, du fait des arbitrages continuels qu'elle suppose et des questions qu'elle induit :

Une entreprise sans politique RSE a-t-elle plus ou moins de chances de survivre à 20 ans ?

La réponse peut varier selon qu'on parle de PME ou de Groupes.

Le développement de la rentabilité à moyen terme permet-il de répondre aux enjeux du court terme ?

Dans un contexte de difficultés économiques et de scepticisme ambiant, la RSE est-elle « profitable » ?

Au sein d'Altère, sans ambiguïté, nous pensons que toute entreprise peut, et gagne à engager une démarche de RSE. Nos expériences, généralement riches dans leurs impacts, nous poussent à encourager tout dirigeant à s'y intéresser et s'y engager.



ASSOCIATION D'ENTREPRISES  
de Poitou-Charentes pour la RSE

Association Loi de 1901

**SIÈGE SOCIAL**

Altère Entreprises - 18, avenue Albert Einstein  
BP 3037 - 17031 La Rochelle Cedex 1  
Site Internet : [www.altere.fr](http://www.altere.fr)

**CONTACT**

Michel Lacroix  
Tél. : 06 04 44 50 03  
Courriel : [contact@altere.fr](mailto:contact@altere.fr)