

Carnet de route de

# La RSE

## Responsabilité Sociétale des Entreprises

Responsabilité  
Respect  
Rentabilité



IL N'A JAMAIS  
EU L'HABITUDE  
D'ÊTRE AIMÉ!



Sens  
Social  
Syndicats  
Société

Entreprise  
Éthique  
Environnement  
Équité  
Engagement

# Génération RSE : c'est la nôtre !



La quête du bonheur ne peut pas s'arrêter aux portes de l'entreprise. C'est une ambition qu'il convient de cultiver en tout temps et en tous lieux.

Le « BNB » (Bonheur National brut) est même en train d'être « comptabilisé » comme une valeur complétant le PIB ! Alors qu'attendons-nous ? Le mieux-être et le respect d'une éthique de vie doivent être une exigence entrepreneuriale quotidienne bien au-delà des lois et des normes. **La responsabilité individuelle est le socle de la RSE sans laquelle aucune directive ne sera efficace.**


Ce carnet de route est à l'usage de tous les chefs d'entreprise de TPE-PME et des salariés de bonne volonté, une sorte d'aide-mémoire pour que simplement, sans faire de bruit, chacun réfléchisse à la façon de créer les conditions d'une entreprise qu'on aime, dans un climat sociétal et environnemental porteur d'avenir.

**La RSE est un socle facteur de performance** qui doit avant tout éclairer un projet d'entreprise et répondre à une quête de sens.

L'entreprise est au cœur d'un monde qui fait face à des crises multiples (économiques, sociales, environnementales) et à de profondes mutations autant de nos modes de vie que du « vivre ensemble ». Dans ce contexte, l'entreprise doit revendiquer une dimension sociale, humaine et solidaire qui prend racines dans la RSE et ses applications.

Cela implique une compréhension en profondeur des besoins et attentes des **consommateurs d'une façon générale et des collaborateurs dans l'entreprise en particulier.**





Ainsi  
la société passe d'une logique  
« d'urgence », de mise en œuvre de solutions  
à court-terme à une pensée plus long-terme. Cela  
doit se traduire dans ses engagements et les actions des  
entreprises **quelle que soit leur taille.**

Le respect et le déploiement d'une politique de RSE devient, dans ce  
contexte, un gage de confiance. C'est un label de qualité qui motive les sala-  
riés et permet aussi d'attirer de futurs talents qui en font désormais un critère  
de choix. Car les collaborateurs ont aussi de nouvelles attentes de développe-  
ment individuel et de bien être au travail, en cohérence avec leur vie personnelle,  
source d'adhésion, de loyauté et de performance.

**Les entreprises ne vivent pas en vase clos**, elles doivent **anticiper et refléter les évolutions sociétales** dans leurs engagements et leurs actions.

**Ce sont les nouvelles attentes de la génération RSE qui, elle aussi, doit être prête à s'engager individuellement sans tout attendre de l'entreprise !**

**Sophie de Menthon**  
**Membre du CESE**  
**Présidente du Mouvement ETHIC**



### **La définition de la Commission Européenne :**

*« Le concept de RSE est l'intégration volontaire  
par les entreprises de préoccupations sociales et  
environnementales à leurs activités commerciales  
et leurs relations avec leurs parties prenantes ».*



# Objectifs du carnet de route

La RSE est un outil clé, facteur de performance, et répond à une quête de sens supplémentaire pour l'entreprise.

## En interne :

- Objectif : 100% de vos salariés doivent pouvoir dire « j'aime ma boîte ! » ;
- Faire vivre le dialogue et entretenir la confiance ;
- Créer un environnement de travail performant sous toutes ses formes.

## En externe :

- Prise en considération des fournisseurs, des clients, des concurrents, des organisations syndicales ;
- Respect de l'environnement ;
- Transparence vis-à-vis des clients, des partenaires financiers, des autorités politiques, des collectivités.

## Ce que ne doit pas être la RSE :

- Un « coup » de communication ou un catalogue sur papier glacé vite oublié.
- Des normes administratives supplémentaires : la RSE doit s'adapter à la nature de chaque PME.
- Le simple respect de la loi et des normes en matière sociale, environnementale ou dans tout autre domaine sachant que ce n'est pas toujours un engagement suffisant.

## Mais au contraire !

- Une démarche volontaire de chacun sans l'imposition du « chef ».
- Une préoccupation globale impliquant tous les partenaires.
- Un objectif de croissance au même titre que d'autres investissements.

## La RSE dans notre entreprise, pour quoi faire ?

- Pour grandir, au sens noble du terme
  - > Socialement,
  - > Humainement,
  - > Éthiquement,
  - > En réputation.

## • Pour durer

- > Se développer au bon rythme en gardant la rentabilité.
- > Partager dans tous les sens du terme.
- > Se démarquer des concurrents.
- > Améliorer son image.
- > Travailler mieux.

## Oui, la RSE est rentable !

- L'image et la réputation sont des avantages compétitifs.
- La confiance est facteur de développement.
- Certaines dépenses engendreront des économies tangibles.

## Nous sommes tous responsables et concernés par la RSE

- Les chefs d'entreprise avec un impératif de formation pour leurs salariés et une exigence de leadership respectueux et respectable.
- Les salariés, sans lesquels rien n'avance.
- Les actionnaires dont le rôle évolue.

# Pourquoi et comment ?

## Monsieur JOURDAIN et la RSE (ou la RSE sans le savoir !)

- Commencez par faire un bilan, dressez un état des lieux des actions déjà mises en place.
- Confiez des missions précises en interne à différents collaborateurs.

## Méthodologie

- Identifiez les publics cibles de votre entreprise :
  - > Qui sont-ils ?
  - > Lesquels sont prioritaires ?
  - > Lesquels connaissez-vous ?
- Commencez par des actions ponctuelles, faciles à mettre en œuvre rapidement, puis développez et systématisiez cette démarche envers chacune des cibles énumérées dans ce guide.
- Anticipez les changements, réagissez à l'actualité pour y répondre à votre niveau. La RSE ne consiste pas à faire un état des lieux un jour J : son exercice est quotidien et évolutif.
- Inspirez-vous d'exemples d'actions positives déjà réalisées par d'autres entreprises
- Définissez « qui » va s'occuper de la RSE au sein de l'entreprise.
- Suscitez la créativité en interne et chez vos prestataires.

## Les dirigeants et la RSE, quelques chiffres

Ce sondage a été réalisé par le Mouvement ETHIC auprès de 183 dirigeants de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises variés, durant les mois de juin et de juillet 2011.

- 96% connaissent la signification du sigle RSE largement employé pour désigner la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises.

*La RSE est entrée dans le champ lexical de l'entreprise, mais le dire c'est bien, le faire c'est mieux encore !*

- 70% l'associent à la notion de développement durable.

*La RSE englobe cette notion mais ne se limite pas uniquement à cet aspect !*

- 49% estiment la RSE indispensable et 32% la considèrent souhaitable.

*La RSE est un élément structurant dans la bonne gestion des entreprises, c'est prouvé !*

- 45% associent la RSE à une contrainte, contre 43% qui sont d'un avis contraire.

*La RSE c'est avant tout une source de bénéfices mais trop peu encore, en ont conscience.*

- 46% perçoivent la « résistance au changement » comme premier frein à la mise en place de la RSE.

*Il est nécessaire de mettre en place une pédagogie de la RSE et d'expliquer à tous les échelons de l'entreprise la nécessité de cette démarche et les bons gestes à acquérir.*

- 70% des chefs d'entreprise considèrent que c'est de leur responsabilité d'initier une démarche RSE.

*Pourtant, nous pouvons tous à notre échelle faire de la RSE, d'ailleurs certains en font déjà sans le savoir !*

- 44% des dirigeants d'entreprise se préoccupent principalement du volet social et 40% du volet économique de la RSE.

*Quelques gestes simples et écologiques sont faciles à mettre en place et chacun peut proposer des idées à ses collaborateurs !*

- 6/10 c'est la note que les dirigeants s'attribuent en termes d'implication de leur entreprise dans la RSE.

**Parce qu'on peut toujours s'améliorer,  
ce petit guide est là pour vous aider !**

# 1

## Avec les Salariés



### Recette

#### Qui est concerné ?

L'ensemble des salariés

#### Difficulté :

ensemble on peut tout !

#### Coût :

rentable humainement et économiquement

**Ingrédients :** initiative, ouverture, implication

**L'idée :** prendre du recul avant toute initiative.

#### Offrir de bonnes conditions sociales

- S'affilier à la convention collective de travail de sa branche.
- Être à l'écoute de tous pour éviter les conflits.
- Bien anticiper et gérer la santé au travail (congrés maternités, arrêts longue durée...)

#### Un traitement équitable

- Revoir le recrutement : l'intégration et l'évolution dans l'entreprise des femmes, des jeunes, des groupes ethniques minoritaires, des personnes de plus de 50 ans et des personnes en situation de handicap. Mobiliser tout le monde.
- Faire un point tous les ans pour évaluer l'équité des salaires pour l'ensemble du personnel. Ne pas hésiter à mettre en avant l'implication et les résultats.

#### Former pour améliorer les compétences

- Pour chaque poste, garantir une formation de base en interne.
- Proposer des heures de formation continue et de perfectionnement systématique.
- Penser au tutorat.

#### Être attentif au bien-être personnel et favoriser l'équilibre entre travail et vie privée : « Bien dans ma boîte, bien dans ma vie. »

- Aménager les temps de travail lorsque c'est possible (temps partiels, le travail à domicile ou les horaires flexibles ?).
- Prévenir et diminuer autant que possible les causes de stress, à faire répertorier par les salariés : créer un petit questionnaire à remplir régulièrement.
- Tenir les entretiens annuels.
- Garantir un environnement de travail sûr et agréable ; veiller aux détails : ergonomie des places de travail, éclairage, limitation des nuisances sonores, aménager un lieu de pause convivial...
- Veiller à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée (attention aux nouvelles technologies !).



# → Bénéfices attendus

## Pour les collaborateurs

- « Plaisir », et donc motivation à venir travailler tous les matins.
- Meilleure estime de soi (d'où diminution du stress).
- Compétences remises à niveau, donc meilleure employabilité.

## Pour le chef d'entreprise

- Réduction de l'absentéisme à moyen terme.
- Motivation et engagement accrus.
- Amélioration de l'image de l'entreprise en interne : meilleures candidatures et engagement plus aisé de personnes qualifiées.
- Relève assurée !



## Le vécu

« Lors de la revue annuelle des salaires, plutôt que d'assigner un budget à chaque direction, nous avons demandé que les recommandations d'augmentations soient faites en appliquant les critères suivants dans l'ordre :

- Les collaborateurs à la rémunération la plus faible ;
- Ceux dont la rémunération est en décalage objectif avec le marché ;
- Ceux dont la performance est exceptionnelle ;

Le résultat en a été un budget raisonnable et une impression reconnue de plus d'équité. »

**Edouard FOURCADE**  
Directeur Général - SAS France



## Le savez-vous ?

66% des salariés français se déclarent heureux au travail, mais 55% des sondés ont le sentiment que leurs efforts ne sont pas reconnus par leur hiérarchie. 56% déclarent rencontrer des difficultés à s'exprimer avec leurs responsables et à faire en sorte que leur avis soit pris en compte. Alors dialoguons !

*Pour le 6<sup>ème</sup> volet de son enquête sur les Français et leur rapport à l'entreprise, [20minutes.fr](http://20minutes.fr) : étude quantitative réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 672 salariés - mai 2011.*



# Avec les Clients

## Qui est concerné ?

La Direction, les commerciaux

**Difficulté :** facile

**Coût :** bon marché

## Ingrédients :

communication et respect des engagements

## L'idée :

ils sont « roi » certes, mais point trop n'en faut.

C'est à vous de faire respecter votre entreprise et vos collaborateurs.



## Recette

### Attentes :

- Respecter vos engagements en termes de :
  - > Prix = transparence (pas de surprises !),
  - > Délais (allez, encore un effort),
  - > Promesse : pas de dumping pour obtenir le contrat.
- Développer des produits et des services répondant aux préoccupations sociales et écologiques.
- Veiller à ce que les sous-traitants et les fournisseurs respectent les mêmes normes et les mêmes principes que votre entreprise.

### Information, sommes-nous au top pour indiquer...

- La composition des produits ?
- L'origine et la provenance ?
- Le service après-vente ?
- Le degré de dumping ?

### Dialogue :

- Communiquer au fur et à mesure tout changement susceptible de modifier le contrat.
- Donner la possibilité de faire part de la satisfaction ou de l'insatisfaction.
- Expliquer les prix.





# → Bénéfices attendus

## Pour le client :

- Confiance donc tolérance.
- Relations commerciales plus durables.
- Satisfaction et bouche à oreille positifs.
- Justification du prix facturé.
- N'omettez pas de créer des relations durables avec vos clients en intégrant l'aspect humain.

## Pour l'entreprise :

- Relations commerciales pérennes.
- Rivaliser avec les grandes entreprises.
- Augmentation des commandes régulières.
- Atouts supplémentaires lors d'appels d'offres ultérieurs.



## Le vécu

Les résultats montrent que les stratégies RSE apportent un nombre important de bénéfices aux entreprises qui les mettent en place, notamment l'amélioration de la relation client (à la fois en termes de nouveaux clients et de fidélisation des clients existants pour 32% des répondants).

**D'après un sondage KPMG en partenariat avec The Economist Intelligence Unit [www.soeco.fr](http://www.soeco.fr), juin 2011**

Le travail (bien fait) ne suffit plus. Ce sont désormais les liens créés avec les clients et les salariés qui entraînent la croissance « intelligence émotionnelle, service et croissance »

**Myriam Maestroni.**



GABS.

## Le savez-vous ?

« On a souvent besoin d'un plus petit que soi. »  
En cas de problèmes, le fournisseur devient banquier ! Lorsqu'une entreprise rencontre des difficultés, le fournisseur doit tout faire pour aider, c'est sa propre survie qui est en jeu. On a vu des fournisseurs accompagner les clients en leurs octroyant un crédit.



# Avec les Fournisseurs

## Qui est concerné ?

La Direction Générale,  
la Direction Technique,  
la Direction des Achats

**Difficulté :** facile

**Coût :** celui du respect

## Ingrédients :

transparence et  
engagements réciproques

**L'idée :** le rapport aux  
fournisseurs est banalisé.

Pensez à signer une clause  
RSE dans les contrats demandant  
l'engagement de chaque  
fournisseur et notamment  
ceux avec lesquels la part de  
CA est importante. ... Surprises  
au rendez-vous !



## Recette

### Chercher avec les fournisseurs des solutions sur les points d'insatisfaction de part et d'autre :

- Anticiper les budgets et en discuter avec eux.
- Planifier les hausses ou baisses de commandes afin de prendre en compte leur problématique.
- Payer dans les délais (la loi est mal respectée !).
- Aller à leur rencontre ; quand ils sont établis à l'étranger prendre le temps nécessaire pour étudier leurs conditions sociales de production.
- Dumping... On peut toujours faire un effort pour ne pas « étrangler » ses fournisseurs.
- Encourager l'adoption de bonnes pratiques tout au long de la chaîne de production des produits ou des services :
  - > Code de conduite – outils – contraintes.





# Bénéfices attendus

## Pour les fournisseurs :

- Des relations équilibrées.
- Une meilleure planification des commandes, donc moins de stress pour les équipes.
- Une meilleure gestion des ressources financières donc moins de risques.

## Pour l'entreprise :

- Meilleure satisfaction des besoins.
- Diminution des risques d'erreurs.
- Productivité accrue.
- La stabilité de la relation avec un fournisseur est un argument de vente vis-à-vis d'un client car c'est une sécurité « globale ».



## Le vécu

« Péchés Gourmands », enseigne spécialisée en biscuits, confiseries fines, chocolats et gastronomie Provençale a reçu le trophée Var « Responsabilité sociale des entreprises ». L'enseigne prend en compte la notion de RSE dans sa façon de piloter l'entreprise notamment vis-à-vis de ses fournisseurs tous régionaux et issus de l'artisanat avec la mise en place lors de rendez-vous annuels :

- optimisation du transport des marchandises et du système de récupération de certains emballages (biscuitier et chocolatier).
  - création d'une centrale d'achat.
- De ce fait, les fournisseurs effectuent 1 seule expédition sur 1 seul lieu de livraison, ce qui réduit leur émission de CO<sub>2</sub>.

**Anthony Schoffit, Directeur Commercial – Péchés Gourmands**

## Le savez-vous ?

La Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance est accessible à toute entreprise ayant des difficultés relationnelles ou contractuelles avec son client / fournisseur. Elle peut être saisie par une seule entreprise (médiation individuelle) ou par une fédération professionnelle ou un groupement d'entreprises (médiation collective). La Médiation est un dispositif simple, gratuit et totalement confidentiel.

Pour saisir le Médiateur il suffit de déposer un dossier sur le site Internet [www.mediateur.industrie.gouv.fr](http://www.mediateur.industrie.gouv.fr).

# 4

## Avec les Concurrents

### Qui est concerné ?

La Direction Générale,  
la Direction Commerciale

**Difficulté :** pas si facile

**Coût :** celui de la loyauté

### Ingrédients :

une vision d'ensemble de  
son secteur, le fairplay

**L'idée :** il faut résister à  
la tentation du gain à tout  
prix d'un appel d'offre.  
Certes il n'est pas question  
d'entente sur les prix mais  
réunissez vous entre entrepri-  
ses du même secteur si vous  
sentez planer une menace  
sur la profession.



## Recette

### Se comporter de manière loyale sur le marché :

- Refuser le dumping salarial.
- Respecter les clauses de non concurrence des salariés de vos confrères.
- Pas de concurrence déloyale en dénigrant (contrepublicité, rumeur...), cela s'appelle l'éthique !
- Ne pas porter atteinte à la réputation des concurrents en véhiculant par exemple des informations tendancieuses à leur sujet.
- Chercher à mieux connaître vos confrères en participant à l'action collective.

# ➔ Bénéfices attendus

## Pour tout le monde :

- Meilleures conditions générales du marché.
- Potentiel enrichissant de dialogue et de collaboration avec les entreprises du même secteur.
- Solidarité interentreprises qui permet de ne pas se retrouver seul en période difficile.
- Encouragement à ce que la concurrence se comporte également de manière loyale vis-à-vis de vous.

## Pour l'entreprise :

- Meilleure compréhension des exigences de l'entreprise.
- Attractivité du secteur.
- Possibilités de collaboration ou de rapprochement pour intégrer des marchés.
- Réputation d'exemplarité.



## Le vécu

« Je participe activement depuis 12 ans à l'action collective et j'ai eu plusieurs mandats dont celui de président de ma fédération professionnelle. Cet engagement me permet de bien connaître mon environnement et de faire des rencontres enrichissantes, ce qui m'apporte beaucoup de recul sur ma propre société et m'aide à anticiper. Ces rencontres présentent également un avantage plus direct d'association avec d'autres entreprises complémentaires pour répondre à certains marchés. »

**Vincent Hémerly,**  
**Président – Blard**

J'AIME  
QUE LA CONCURRENCE  
AIME MA BOÎTE!!!



GABS.

## Le savez-vous ?

Connaissez-vous l'avancement de la stratégie de développement durable et de RSE de vos concurrents ? Avant de lancer une stratégie de RSE au sein de votre entreprise, il est important d'avoir une vision de ce qu'ont déjà réalisé vos concurrents : où en sont-ils ? Que pensent-ils faire ? Ont-ils intégré la fonction Développement Durable dans leur démarche ? Communiquent-ils et de quelle manière ?



# Avec les Actionnaires et Partenaires financiers

## Qui est concerné ?

La Direction Générale, le DAF

## Difficulté :

moyenne

## Coût :

celui de la transparence

## Ingrédients :

pédagogie, information, confiance

**L'idée :** donnez aux actionnaires et partenaires financiers et aux banquiers des informations régulières qui dépassent l'aspect financier. Soyez généreux d'anecdotes, de « cas » communicants...



## Recette

### **Inciter à un dialogue différent :**

- Faire connaître les valeurs et l'engagement de l'entreprise.
- Informer régulièrement sur les résultats et le développement commercial.
- Anticiper et dialoguer avec eux lors d'une baisse importante des activités.
- Définir des valeurs et des règles de conduite pour la gestion de l'entreprise et les leur communiquer.
- Mettre en place des principes de gouvernance et une organisation interne clairement définie, les en informer.





# Bénéfices attendus

## Pour les partenaires :

- Confiance accrue dans leur investissement.
- Possibilité d'anticiper des problèmes financiers et de trouver des solutions.
- Meilleure compréhension de la répartition des responsabilités.

## Pour l'entreprise :

- Relations durables accrues des partenaires financiers.
- Meilleure posture lorsqu'il s'agit d'aller négocier lorsque l'entreprise fait face à des difficultés.
- Faire comprendre aux salariés la position de l'investisseur.
- Faire des actionnaires de vrais associés, à la fois fidèles et intéressés au développement à moyen et long terme.



## Le vécu

« Expert en communication intégrée (corporate, financière et extra-financière), Capitalcom se devait d'adopter une attitude exemplaire en matière de RSE. C'est pourquoi j'ai pris l'initiative – dès la création de l'Agence – de mettre en place un plan de participation aux résultats de l'entreprise pour l'ensemble des salariés. Il s'agit d'une décision qui s'inscrit dans la volonté d'optimiser le partage de la Valeur Ajoutée réalisée par Capitalcom. L'ensemble des collaborateurs y est très attaché et apprécie énormément cette initiative, qui les lie encore davantage à notre performance collective. »

**Caroline de La Marnierre,**  
Présidente et Fondatrice -  
Capitalcom



## Le savez-vous ?

La responsabilité sociale d'entreprise constitue une opportunité de réappropriation ou de réaffirmation de l'identité des banques coopératives, un avantage qui tend à crédibiliser leur discours face aux banques commerciales.

<http://www.communication-sensible.com>



# Avec les Organisations professionnelles

## Qui est concerné ?

La Direction Générale,  
le DRH, le DAF

## Difficulté :

facile

## Coût :

celui de l'investissement  
temps

## Ingrédients :

implication, partage  
d'expérience, réactivité

**L'idée :** bien analyser le  
Mouvement patronal ou  
l'organisation à laquelle vous  
allez adhérer et leur dire ce  
que vous attendez et ce que  
vous souhaitez y consacrer  
en termes de temps... Pour  
respecter les conventions  
collectives de sa branche,  
encore faut-il les connaître !



## Recette

### S'impliquer :

- Adhérer aux organisations patronales et/ou de branche qui correspondent à vos valeurs : une véritable ouverture d'esprit.
- Participer à l'établissement de solutions de branche (par exemple concernant la sécurité au travail).
- Posséder une veille institutionnelle du secteur...
- Charger un salarié de cette mission et lui demander de faire un point annuel.







# Bénéfices attendus

## Pour les organisations professionnelles :

- Davantage de poids et de force de conviction vis-à-vis des autorités politiques et des autres acteurs du tissu économique local.
- Avoir des « remontées terrain ».

## Pour l'entreprise :

- Lors d'une affiliation à une organisation patronale et/ou de branche :
  - > Légitimité et crédibilité renforcées vis-à-vis de nouveaux clients ou des autorités politiques.
  - > Accès à des services utiles : service de documentation, assistance juridique, conseils en matière de sécurité et santé au travail, logiciels de gestions des salaires, etc.
- Grâce au dialogue avec les syndicats ou à une participation à des solutions de branche :
  - > Confiance accrue des collaborateurs et risques de conflits fortement diminués.
  - > Mise en place de solutions communes en matière de sécurité et de santé au travail.



## Le vécu

« Au-delà d'une culture d'entreprise c'est réellement un mode de vie que SITEX promeut à travers ses valeurs. Ceci se traduit par une réelle ouverture incluant des incitations pour des engagements extérieurs à l'entreprise qu'il soit citoyen ou de type organisation professionnelle ou consulaire. »

**Marc RUMEAU,**  
**Président – SITEX SAS**

## Le savez-vous ?

L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme contribuant au développement durable. Elle s'applique aux entreprises de 92 pays selon 7 principes directeurs :

- La gouvernance de l'organisation ;
- Les droits de l'homme ;
- Les relations et conditions de travail ;
- L'environnement ;
  - La loyauté des pratiques des affaires ;
  - Les questions relatives aux consommateurs ;
  - La communauté et le développement local.



# Pour l'environnement



## Recette

### Qui est concerné ?

Tout le monde !

### Difficulté :

Renoncez à la clim inutile au maximum et au chauffage exagéré

### L'astuce :

1 clic pour envoyer un courriel de 1 MO (4 pages) et l'on émet 20 grammes de CO<sub>2</sub>... Souvent le destinataire de votre courriel est dans la pièce d'à côté, n'hésitez pas à aller le voir, vous bougez et créez du lien dans l'entreprise !

### DECHETS :

- Participer et inciter au tri sélectif des déchets pour permettre le recyclage, en utilisant les corbeilles de bureau double bacs.
- Nommer un responsable... celui-ci doit communiquer sur les différentes actions engagées auprès de tout le personnel.

### PAPIERS :

- Diminuer la quantité de papier utilisé :
  - > Imprimer recto/verso, qualité brouillon ;
  - > N'imprimer les documents qu'une fois finalisés ;
  - > Imprimer 2 à 4 pages par feuille pour les slides ;
  - > Faire de l'archivage électronique (former les collaborateurs !)
- Utiliser du papier recyclé et/ou du papier labellisé FSC.

### ÉCONOMIE D'ÉNERGIE :

- Éteindre la lumière et l'écran d'ordinateur en quittant le bureau (réunion, repas,...).
- Nommez un « inspecteur énergie ».
- Mettre en place des mesures concrètes d'économie d'énergie :
  - > Améliorer l'isolation des locaux (fenêtres, ponts thermiques, etc.) ;
  - > Utiliser des détecteurs de présence pour l'éclairage des espaces communs ;
  - > Privilégier des machines peu gourmandes en énergie ;
  - > Utiliser des ampoules à basse consommation.
- Pour aller plus loin, réaliser un audit énergétique pour identifier les postes qui permettront des économies à la fois énergétiques et financières.
- Pour en savoir plus consulter le site [www.economiedenergie.fr](http://www.economiedenergie.fr)

### ACHATS

- Lors de nouveaux achats, privilégier des produits ayant un impact minimal sur l'environnement.
- Choisir des fournisseurs respectant des critères écologiques stricts.
- Privilégier les achats locaux.
- Informer les clients et fournisseurs de l'impact environnemental des produits et services, y compris de leur processus de fabrication.

### TRANSPORTS :

- Mise à disposition de vélos.
- Système de covoiturage à encourager.
- Privilégier les transports en commun.
- « Subventionner » des abonnements de transports publics.
- Suivre les astuces d'éco-conduite lors de déplacement en voiture : conduite souple, vitesse stabilisée, pas d'abus de la climatisation, etc.





# Bénéfices attendus

## Pour les collaborateurs :

- Préservation accrue de l'environnement naturel de l'entreprise.
- Rapprocher leurs initiatives personnelles à celles de leur entreprise.
- Sensibilisation et encouragement à adopter les mêmes pratiques à la maison.

## Pour l'entreprise :

- Diminution des factures d'électricité.
- Diminution des dépenses (papier, ampoules...).
- Anticipation des exigences de la clientèle et, par conséquent, fidélisation et acquisition de clients.
- Santé meilleure (réglage des températures été comme hiver).

## Pour l'environnement

- Moins de pollution.
- Diminution de l'utilisation des énergies fossiles.
- Moins de trafic routier donc moins de CO<sub>2</sub>.



## Le vécu

« Dès ses débuts ooprint.fr a obtenu la certification "imprim'vert" qui valide le fait que nous avons mis en place un contrôle énergétique et un recyclage de nos encres et déchets toxiques. Nous avons voulu aller plus loin, et mettre un place un recyclage complet de toutes nos chutes de papiers, et nous approvisionner uniquement chez des fournisseurs de papiers certifiés FSC. Grâce à cet engagement, nous sommes aujourd'hui partenaires du WWF France, et nous gagnons même un peu d'argent en revendant nos chutes de papiers qui portaient auparavant à la poubelle... L'engagement écologique, en plus d'être un engagement pour la société, peut se révéler très rentable ! »

**Vincent Huguët, Directeur des Opérations – Groupe Aventers**



## Le savez-vous ?

Surfez sur le net consomme de l'énergie ! L'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) nous donne quelques conseils pour cliquer vertueux :

- Limiter le nombre de destinataires pour chaque courriel
- Trier et vider régulièrement sa messagerie
- Compresser les gros documents avant envoi
- Adresser un lien hypertexte plutôt qu'une pièce jointe
  - Enregistrer en « favoris » les sites les plus consultés
  - Faire durer ses équipements...



# Avec les Collectivités

## Qui est concerné ?

La Direction Générale

## Difficulté :

moyenne

## Coût :

celui de l'implication

## Ingrédients :

investissement, perception de la vie locale, créativité

**L'idée :** prendre l'initiative d'une animation « économique » pour créer un courant relationnel inter-entreprise avec des actions dirigées vers la population.



## Recette

- Être attentif aux besoins de l'entourage élargi (rue, commune...)
- Soutenir l'action sociale ou environnementale d'organisations à but non lucratif.
- Encourager la participation des collaborateurs à la vie locale (vie associative, institutionnelle, judiciaire, politique, militaire, etc.).
- Rencontrer des écoles et facultés à proximité.
- « Recruter local » dès que possible et avec l'aide des collectivités locales.
- Rester disponible et ouvert pour discuter des éventuelles nuisances créées par l'entreprise et des solutions pour y remédier :
  - > Nuisances sonores,
  - > Production de déchets,
  - > Pollution de l'air, etc.





# Bénéfices attendus

## Pour la collectivité :

- Contribuer au développement économique de son environnement, donc le rendre plus attractif.
- Ressources supplémentaires pour les projets sociaux et environnementaux.
- Soutien à l'économie locale.

## Pour l'entreprise :

- Meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement.
- Réputation et honnêteté de l'entreprise auprès de la collectivité, y compris auprès des clients et des collaborateurs potentiels.
- Cohésion interne renforcée.



## Le vécu

« En tant que leader sur le marché, Hill-Rom travaille avec passion pour améliorer les conditions de séjour des malades, la sécurité du personnel soignant et la productivité des établissements.

Le programme Des lits d'hôpitaux pour l'humanité™ redéploie à titre gracieux des lits d'hôpitaux obsolètes ou en fin de vie, des matelas et autres équipements médicaux dans les hôpitaux et centre de santé au sein de pays en voie de développement. Et ce plutôt que de les détruire. Une formation technique et clinique supervisée et mise en place par les collaborateurs volontaires du groupe est également délivrée sur le terrain d'action. »

**Gonzague de RAULIN, Directeur de la Stratégie Marketing– Hill-Rom**

## Le savez-vous ?

83% des salariés des grandes entreprises françaises interrogées par l'IFOP\* affirment que « l'entreprise doit rendre des comptes à la société avant d'en rendre à ses actionnaires. »

*\*Sondage IFOP pour le cabinet de recrutement Michael Page auprès de 1004 salariés d'entreprises de plus 15000 salariés, mai 2011.*

# 9

## Avec les Interlocuteurs politiques

### Qui est concerné ?

La Direction Générale

### Difficulté :

moyenne

### Coût :

celui de la conviction

### Ingrédients :

responsabilité, communication

### L'idée :

organisez une visite de votre entreprise pour les responsables locaux et proposez à des élus de passer une journée dans votre entreprise.



## Recette

### Favoriser le dialogue.

- Les informer des changements structurels ou économiques importants :
  - > Baisse des activités ;
  - > Risque de licenciements ;
  - > Changement d'activités.

- Se déplacer pour présenter l'entreprise lors de l'expansion des activités ou d'un déménagement.

### Penser au lobbying.

- Une démarche de lobbying est indispensable lorsqu'il s'agit d'expliquer les nécessités d'un évolution de l'environnement législatif et fiscal pour le développement de l'entreprise.



# → Bénéfices attendus

## Pour les représentants politiques :

- Meilleure connaissance du tissu économique local.
- Renforcement de la cohésion de la collectivité.
- Potentiel de collaboration avec le secteur privé pour trouver des solutions à des enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

## Pour l'entreprise :

- Demandes auprès des autorités mieux reçues et souvent accélérées.
- Accès direct aux informations communales.
- Occasions de mandats dans le cadre de collaborations public-privé.



## Le vécu

« En pleine crise financière, mon actionnaire néerlandais a décidé de se désengager, je me suis rapproché de la Communauté de Communes où était implantée une de nos trois usines pour expliquer l'incertitude qui pesait sur notre avenir. J'ai présenté mon projet de reprise de l'entreprise possible uniquement en refinançant l'entreprise par un crédit-bail sur l'usine qu'aucune banque n'acceptait de faire. Le Maire de Noyon a très bien compris les enjeux sociaux et économiques. Nous avons mis en place une solution originale et pionnière : l'usine a été cédée à la Communauté de Communes, nous en sommes le locataire et avons utilisé les ressources de la vente pour financer notre développement et recruter plus de trente personnes. »

**Vincent Gruau,**  
**Président-Directeur Général**  
**Majencia SA**



GABS.

## Le savez-vous ?

Il existe des consultations publiques menées par les instituts européens mais aussi nationaux qui s'adressent aux fédérations professionnelles et aux grands groupes auxquelles toutes les entreprises peuvent participer pour faire entendre leur perception prospective des évolutions de leur secteur d'activité.

# 10

# Avec les Organisations syndicales et partenaires sociaux

## Qui est concerné ?

La Direction, le DRH

**Difficulté :** difficile

**Coût :** celui de l'entente

## Ingrédients :

dialogue, implication, empathie

**L'idée :** vous avez des syndicats dans votre entreprise ?

La RSE est un excellent moyen d'agir ensemble de façon non conflictuelle. C'est une démarche nouvelle qui s'inscrit dans une relation gagnant/gagnant.



## Recette

### Les Syndicats et les Délégués du Personnel :

- Qui a peur des syndicalistes ? En France, tout le monde parmi les chefs d'entreprise ! Il serait intelligent d'avoir une démarche innovante et auditionner les chefs d'entreprise pour avoir leur opinion.
- Expliquer aux salariés combien il est important de ne pas se servir de la fonction protégée autrement que pour l'intérêt collectif.
- Jouer le jeu :
  - > Tenir les salariés au courant non officiellement de la démarche de l'entreprise
  - > Refuser les jeux de rôle : méchants patrons d'un côté, gentils syndicalistes d'un autre et pauvres salariés au milieu
- Associer les syndicats au management et valoriser leur rôle :
  - > Qui est-ce ? Pourquoi ?
- Désamorcer la problématique syndicale si elle existe.

### Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) :

- Demander régulièrement une analyse des risques professionnels.
- Respecter les prescriptions législatives préconisées.
- Développer la prévention et la sensibilisation en relation avec le CHSCT.

### Les Comités d'Entreprise :

- Les encourager à favoriser ou améliorer les activités extra-professionnelles, sociales ou culturelles des salariés, ainsi que de leur famille.
- Pour le bien-être des salariés pourquoi ne pas créer, avec des entreprises environnantes, des structures sociales telles que les cantines, les coopératives de consommation, les logements, les jardins ouvriers, les crèches et les colonies de vacances ?







# Bénéfices attendus

## Pour les organisations syndicales et partenaires sociaux :

- Meilleur ancrage dans l'entreprise.
- Partage d'un objectif commun avec les sphères dirigeantes.
- Meilleure prise en compte de leurs recommandations.

## Pour les collaborateurs :

- Meilleure écoute de leurs attentes sociales.
- Développement de compétences professionnelles et participation à des formations.
- Amélioration des conditions de travail via le respect des normes de santé et de sécurité.
- Diversification des profils :
  - > Promotion de l'égalité des sexes.
  - > Protection et intégration des groupes vulnérables tels que les jeunes, les personnes handicapées et les immigrés.

## Pour les chefs d'entreprise :

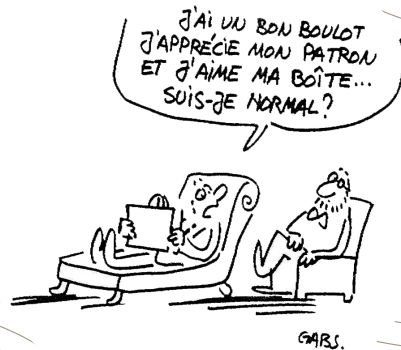
- Dialogue facilité avec les interlocuteurs syndicaux de l'entreprise.
- Amélioration de la qualité des relations professionnelles au sein de l'entreprise.



## Le vécu

« Tapon France a mis en place une nouvelle organisation du travail, en 4 équipes 24H/24, 7J/7 sur certaines périodes de l'année, pour améliorer sa compétitivité sur un marché mondialisé éminemment concurrentiel. La démarche, très participative, a consisté à élargir les traditionnels interlocuteurs partenaires sociaux à plusieurs groupes de travail qui ont balayé tous les aspects de cette nouvelle organisation : pénibilité, travail de nuit, éventuels jours fériés, contraintes familiales liées au travail le week-end, amélioration des conditions de travail, des salles de repos, des vestiaires. Finalement, les organisations syndicales ont signé cet accord à l'unanimité. Aujourd'hui, grâce à cette organisation, l'entreprise est beaucoup plus compétitive et les salariés ont été associés au projet depuis le début du processus jusqu'à sa mise en place. Un groupe de travail continue de suivre à postériori l'adéquation du quotidien avec les accords signés. »

**Jean-Michel Dardour, Président Directeur Général – Tapon France**



## Le savez-vous ?

- Dans les établissements de 50 salariés et plus dépourvus de CHSCT, les délégués du personnel assument les missions dévolues au comité.
- Dans les établissements de moins de 50 salariés, l'inspecteur du travail peut imposer la création d'un CHSCT en raison notamment de la nature des travaux, de l'agencement ou de l'équipement des locaux.

# 16 points clés

## d'une communication RSE crédible et efficace

### **Passer au développement durable rationnel et pragmatique**

- Éviter de se positionner en mécène ou philanthrope.
- Assumer l'intérêt économique (relation gagnant/gagnant).
- Démontrer la convergence des intérêts de tous...

### **Assumer ses faiblesses pour rendre ses atouts crédibles**

- Éviter de donner des leçons, ne pas se citer en exemple...
- S'inscrire dans une politique de progrès continu.
- Être responsable au sens de la capacité à assumer les conséquences et les impacts de ce qu'on fait (sans sombrer dans l'auto-flagellation), trouver des axes de progrès...
- La sincérité plus que la transparence.

### **Parler de sujets sur lesquels l'entreprise est légitime**

- La légitimité peut venir de l'histoire de l'entreprise, de son expertise métier, de son ancrage territorial, de la compétence de ses collaborateurs...
- Ne pas forcément exploiter des indicateurs chiffrés (émission CO<sub>2</sub>, consommation énergie...) plus facile car plus connus, mais plus anonymes.
- Privilégier de parler « d'impacts » et d'actions spécifiques et interpellantes... Ce que votre entreprise peut être la seule à faire ou à expliquer.

### **Être créatif et innovant**

- Sortir de l'exercice imposé, traduire ces enjeux souvent complexes en informations qui touchent, qui parlent, qu'on peut s'approprier...
- Rendre le contenu accessible, traduire les données souvent scientifiques en conséquence pour les individus, traduire en bénéfice...

### **Parler à plusieurs voix**

- Parler avec les parties prenantes, selon les sujets, ou avec des partenaires extérieurs (cautions, experts).
- Ne pas être juge et partie.
- Éviter à tout prix le monologue unidirectionnel.

### **Conjuguer la communication Développement Durable au pluriel**

- Les contenus et les messages doivent être adaptés aux parties prenantes auxquelles on s'adresse.
- Ne pas penser la communication Développement Durable comme une communication générique et uniforme. Parler des aspects sociaux aux syndicats, des aspects environnementaux aux ONG, de la pertinence stratégique aux actionnaires.
- Bien identifier les publics experts, impliqués, les médias spécialistes, les blogs, forums particulièrement actifs. Rentrer dans un dialogue avec eux. Communiquer envers ces acteurs, ce peut être travailler avec eux, en les associant, en les sollicitant, en demandant conseil.

### **Sélectionner et hiérarchiser**

- Le développement durable, c'est vaste. Beaucoup d'actions ou d'engagements sont possibles.
- Ne pas se faire piéger à vouloir parler de tout, identifier ce qui est particulièrement important pour vous, ce sur quoi l'entreprise agit avec détermination.
- Fixer les enjeux prioritaires, cela facilitera la lecture, la visibilité et la crédibilité de vos actions.

### **Accorder une place privilégiée à l'interne**

- L'interne est votre première partie prenante sur le sujet, l'informer en avant-première, faire de la communication Développement Durable une action de management et de stimulation de la performance...

### **Ecouter avant de parler**

- La communication Développement Durable est aussi une réponse. Identifier les contre-arguments, comprendre les critiques, être à l'affût des attentes.
- Confronter ses engagements ou partis pris aux positions radicales et opposées. Pour cela, pratiquer tables rondes, débats, et dialogue participatif avec tous.
- Nous sommes dans une communication continue.

### **Préférer l'action aux discours**

- Se montrer démonstratif : montrer, filmer, emmener, embarquer le public dans un nouvel univers. Exposer les enjeux, les difficultés, créer de l'empathie, montrer l'envie de faire, l'engagement sur le terrain.

### **Etre pédagogue, informer davantage que communiquer**

- Apprendre quelque chose aux différents publics via votre action.
- La communication Développement Durable traite souvent des enjeux de société, qui intéressent : informer vos interlocuteurs sur les enjeux que vous abordez (davantage ou autant que sur ce que vous faites vous-même).

### **Adopter un ton positif**

- Parler de solutions plutôt que de problèmes ; montrer le domaine du possible.
- Montrer l'évolution des techniques.
- Les innovations technologiques sont souvent perçues comme le remède, parlez-en, faites rêver, montrez votre savoir-faire. (Exemple : on ne parle plus de pétrole mais d'énergie, et on ne la consomme plus, on l'économise).

### **Se donner des objectifs**

- Il faut se fixer des objectifs mesurables, prendre date, s'inscrire dans le moyen long terme. Il est essentiel de faire régulièrement un état du progrès.

### **Anticiper les contraintes**

- Notamment réglementaires, ne pas s'inscrire en réaction, être pro-actif. Ne donnez pas le sentiment d'une démarche contrainte et forcée.

### **Attention aux fossés...**

- Toujours chercher à réduire l'écart entre le discours et la réalité, entre la stratégie affichée et les résultats... La dissonance assumée sera toujours moins dommageable.

### **S'inscrire en résonance positive**

- Mettre l'entreprise en cohérence, en conformité, pour faire résonner communication Développement Durable ou corporate et communication/offre produit.
- Être attentif au décalage potentiel entre les engagements voulus et affichés et la réalité vécue par l'interne et les parties prenantes.
- La communication Développement Durable sera d'autant plus efficace qu'elle est relayée, et d'autant plus profitable qu'elle pourra créer un avantage concurrentiel supplémentaire.
- La communication Développement Durable est à considérer comme un élément de différenciation, d'attractivité et donc de valorisation d'actifs.

# Petit lexique

Bonnes pratiques : ce sont toutes les astuces de ce guide qui préconise respect et bon sens !

## **Dumping :**

pratique commerciale qui consiste à vendre un produit à un prix inférieur à son prix de revient. Le dumping peut être fiscal, social ou environnemental. Diverses motivations entraînent cette pratique : conquérir un marché nouveau, éliminer un concurrent sur le marché, etc. Ces mesures sont considérées comme déloyales, condamnées par le droit international et national dans la majorité des pays (en France : Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 - Article L. 420-5).

## **Greenwashing :**

terme anglophone pouvant être traduit par « blanchissement d'image ». Le greenwashing consiste à mettre en avant les efforts d'une entreprise en termes de développement durable et de protection de l'environnement, alors même que ces efforts ne sont pas réels, ou moins avancés que ce qui est prétendu en termes de communication.

## **J'aime ma boîte :**

cette opération annuelle a pour vocation de fédérer salariés et entrepreneurs en créant des instants de convivialité et de bien être. Si « bien dans ma boîte, bien dans ma vie » est votre leitmotiv RSE, cette fête est pour vous chaque troisième jeudi d'octobre !  
[www.jaimemaboite.com](http://www.jaimemaboite.com)

## **Leadership :**

terme emprunté à l'anglais qui définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Tout salarié peut être leader de la RSE dans son entreprise !

**Management :**

ensemble des techniques d'organisation des ressources mises en œuvre dans le cadre de l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante.

**Médiation :**

pratique ou discipline qui vise à définir l'intervention d'un tiers pour faciliter la circulation d'information.

**RSE :**

pour ceux qui commencent les livres par la fin... ce sigle signifie Responsabilité Sociale/Sociétale et Environnementale des entreprises. Ce guide s'attache à vous donner les moyens de faire de la RSE de façon pratique et ludique !

**Stakeholder ou « partie prenante » :**

acteur individuel ou collectif concerné par une décision ou un projet. La notion de partie prenante est centrale dans les questions de responsabilité sociétale. L'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci font l'objet de la cinquième partie de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, parue en 2010.

**Shareholder ou « actionnaire » :**

propriétaire d'une fraction d'une entreprise ayant un statut de société commerciale. À ce titre, il détient des actions de cette société dont chacune représente une part de son capital.

**Tutorat :**

accompagnement, par un tuteur, d'un salarié dans l'acquisition de connaissances, dans le suivi d'une formation ou dans l'élaboration et la mise en œuvre de son projet professionnel. C'est un enjeu stratégique dans la gestion des compétences et des ressources humaines pour l'entreprise, une mission valorisante pour le tuteur et un moyen d'insertion professionnel durable pour le salarié.



## Remerciements

Ce guide a été réalisé sous l'impulsion du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, à l'intention de tous les chefs d'entreprise, engagés, de tous secteurs, origines et tailles.

Nous remercions vivement tous ceux qui nous ont aidé par leur contribution en acceptant d'être auditionné, ou en nous livrant des témoignages, cas concrets vécus.

Nous remercions Gabs pour ses dessins.

## Merci aux Membres du Groupe de Travail :

Janin Audas  
Michel Barbier de la Serre  
Xavier de Bayser  
Yves Cannac  
Loïc de la Cochetière  
Jean-Michel Dardour  
Éric Duchamp  
Edouard Fourcade  
Matthieu Labbé  
Thierry Lepercq  
Christian Liagre  
Myriam Maestroni  
Caroline de la Marnierre  
Alain Renaudin  
Laurent Uberti

## Nous saluons particulièrement :

Le Centre des Jeunes Dirigeants et son Président, Michel Meunier, qui a été l'un des premiers à lancer une réflexion sur la RSE ; réflexion suivie d'actions avec mobilisation de leur réseau.

Le groupe Alliance et son Directeur Général, Guy Pourbaix, l'association de la RSE en France.

Le mouvement Ethic.