

Performance  
Exemplaire  
Engagement  
Amélioration continue  
Partage  
Échange  
Réseau  
Anticipation  
Compétitivité  
Social  
Valorisation  
Éthique  
Pérennité  
Écoute  
Transparence



# Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Comment intégrer la dimension  
sociétale dans la stratégie d'une  
organisation ?



# Préambule

## Constats :

- La Responsabilité Sociétale d'Entreprise n'est souvent vue qu'au travers du prisme « environnemental »
- Le sens de la démarche n'est pas perçu suffisamment précisément
- Les cadres intermédiaires n'ont pas non plus nécessairement de vision d'ensemble
- La RSE change le modèle social et donc il est difficile d'intégrer toute sa portée
- Les clefs d'intérêts pour la RSE sont multiples et les collaborateurs ne rentrent parfois que par certains biais et pas d'autres d'où la nécessité de faire connaître l'intégralité de la démarche et les bénéfices produits par sa mise en œuvre, nécessité de partir aussi de l'attente de chaque salarié.
- Le terme même de RSE doit être limité, évité dans la communication d'une organisation, au risque d'être un frein

**=>Ne pas traiter la RSE comme « une démarche » spécifique, parallèle, voire séparée de l'activité de l'entreprise**

=>La dimension sociétale complète le mode de conduite de l'organisation, en apportant une vue globale, holistique sur les impacts de la stratégie.

=>La gouvernance se doit d'intégrer le fait que l'activité de son entreprise à un impact sur la société et ses diverses composantes. Il y a lieu d'identifier ces impacts et les attentes des parties prenantes et de les considérer à chaque étape du déploiement stratégique de l'activité

Ci-après, un aide mémoire pour aller plus loin :



# Stratégie d'une organisation intégrant la dimension sociétale

10 étapes clé

8 risques

Des exemples pratiques par thématique



Production de l'atelier Gouvernance/Stratégie RSE – LED - 8 avril 2013

Mise à jour le 28/01/2016

# 10 ETAPES CLE

- 1 - Réaliser l'autodiagnostic RSE de l'entreprise
- 2 - Réfléchir aux impacts de la stratégie sur les principales parties prenantes
- 3 - Déterminer le plan stratégique de l'entreprise incluant les aspects de responsabilité sociétale, le décliner en plans d'actions auprès du personnel
- 4 - S'organiser en interne
- 5 - Ecouter en flux et à échéance régulière les parties prenantes
- 6 - Communiquer en interne sur la stratégie
- 7 - Accompagner le développement des compétences des équipes
- 8 - Piloter la stratégie
- 9 - Analyser les résultats
- 10 - Communiquer en externe



# 8 Risques

- 1 - Ne pas penser "global" et vouloir aller trop vite
- 2 - Négliger le "portage"
- 3 - Faire seul
- 4 – Afficher des intentions sans traduction dans les actes
- 5 - Ne pas prévoir
- 6 - Ne pas se former
- 7 - Avoir une communication inadaptée
- 8 - Avoir un pilotage insuffisant



# Les étapes clés

## 1 - Réaliser l'autodiagnostic RSE de l'entreprise

Points forts et pistes d'amélioration, (cf Outil Grille LED)

Cette pratique mérite d'être actualisée à intervalles réguliers (tous les 6 mois sur les 2 premières années) afin de suivre l'évolution des aspects sociétaux pris en compte dans la stratégie de l'organisation.

## 2 – Réfléchir aux impacts de la stratégie sur les principales parties prenantes

Prioritairement les managers intermédiaires et les salariés au travers de leurs représentants, les clients, les fournisseurs, voire les interlocuteurs des exécutifs locaux.....

## 3- Déterminer le plan stratégique de l'entreprise incluant les aspects de responsabilité sociétale Le décliner en plans d'actions auprès du personnel

Définir une politique durable et responsable.

La formalisation de cette politique et donc de la stratégie est du ressort du dirigeant. Elle peut s'appuyer utilement sur les valeurs identifiées et reconnues de l'organisation. Elle est à partager avec les fonctions clés et les collaborateurs de l'entreprise. Recherche de partage et d'adhésion dès l'amont + volonté de créer de la transversalité et bonnes articulations entre les fonctions supports et entre fonctions supports et services de production.

**A repérer :** La RSE est un levier de la performance (gain en efficacité sur les plans économiques, financiers et sociaux), atout concurrentiel, contribution à la pérennité, facteur de sens au travail du personnel. Elle n'est en général pas considérée comme facteur de rentabilité additionnelle et il s'avère utile de pouvoir justifier sa rentabilité (cf « capital immatériel »)

# Les étapes clés

## 4 - S'organiser en interne

Veiller à ce que l'organisation permette la mise en œuvre de la stratégie :

- Partager la stratégie avec le personnel : pérennité de l'entreprise, vision à moyen terme
- Fixer les objectifs et s'assurer de leur réalisation par les responsables de service et les personnes concernées
- Selon la taille de l'organisation, nommer un responsable ayant compétence et autorité reconnue pour les aspects qui nécessitent une démarche transversale
- Impliquer le Comité de Direction : reporting et revues sur la base d'indicateurs
- Mettre en place des groupes de travail selon la nature des objectifs
- Mettre à contribution le personnel dans la communication interne et externe
- Faire de la veille
- .....

## 5 - Ecouter en flux et à échéance régulière les parties prenantes

Ne pas faire de l'écoute pour l'écoute, mais mettre en place ce dont l'organisation a besoin :

- Objectifs individuels et pilotage (entretiens d'évaluation)
- Baromètre : enquête interne
- Séminaire clients, fournisseurs, prestataires
- Audits fournisseurs .....

Grâce aux informations remontant de ces rencontres, compléter/hierarchiser les actions prioritaires issues du diagnostic.

Les parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, sous traitants, élus locaux, syndicats, associations de consommateurs...) renforcent l'adéquation de la stratégie aux enjeux sociétaux et permettent une culture partagée du progrès au sein de l'entreprise. Régulièrement source de proposition, les parties prenantes facilitent la hiérarchisation des projets de l'entreprise.

L'entreprise peut aussi engager les parties prenantes dans une démarche sociétale



# Les étapes clés

## 6 - Communiquer en interne sur la stratégie

Communiquer sur la stratégie de l'entreprise et non sur la RSE

Veiller à porter les messages de la stratégie régulièrement et partout, sans basculer pour autant dans la sur information

Ne communiquer que sur des actions concrètes réalisées, en faisant le lien avec les exigences sociétales et les valeurs portées par la RSE.

Veiller à ce que les valeurs soient porteuses de sens.

Veiller à ce que chaque porteur ait bien compris son rôle dans la stratégie et les objectifs.

Communiquer périodiquement sur les résultats et les réussites : s'appuyer sur un petit nombre d'indicateurs pertinents pour chacun des piliers de la RSE (voir livrable LED – en cours de construction à Mars 16)

**A repérer** : la RSE porte les principes entre autre d'éco conception et de marketing responsable autour des produits et services diminuant ainsi l'impact négatif sur l'environnement, l'économique ou le social. Ceci en fait un atout concurrentiel important

L'éthique et la déontologie portées par les principes de la RSE renforcent l'image et la valeur ajoutée de l'entreprise (capital immatériel) facteur de fait de confiance. Le sens donné au travail et le sentiment d'appartenance, dont on connaît l'impact sur la qualité de la production, se renforcent.

Sans la RSE, il arrive que les impacts des projets déployés par l'entreprise soient peu ou pas pris en compte dès leur lancement, impacts éventuellement négatifs sur l'environnement ou la société. Avec la RSE, le boomerang des impacts négatifs des projets a moins de chance de revenir perturber la bonne marche de l'entreprise.



# Les étapes clés

## 7 - Accompagner le développement des compétences des équipes

Formation au poste et pour l'atteinte des objectifs, par exemple :

- Eco-conception,
- Achats durables (à repérer : les achats responsables se substituent à la seule logique du moins disant avec une vision plus large et plus durable et laissent ainsi une place indispensable à l'insertion par l'activité économique, à l'humanitaire, au commerce équitable et à l'ancrage territorial)
- Formation à l'analyse du cycle de vie.
- Formation Santé et conditions de travail

Anticiper sur les impacts RH de la RSE (place des Entretiens Annuels, mesure des attentes, fixation des objectifs n+1) , GPEC...

Ne pas faire de formation DD ou RSE en tant que telle mais illustrer l'avancement des plans d'actions liés à la stratégie par des exemples se rapportant à la RSE. Veiller à l'accompagnement spécifique de l'encadrement intermédiaire, porteur de la stratégie et parfois rétif au portage de ce changement. Le QUIZ RSE peut être alors utilement mis à profit.

## A repérer :

La RSE représente une évolution culturelle et revisite les modes de décision et de fonctionnement, interroge les rôles et implications des managers. Elle augmente dans le même temps la légitimité et l'autorité des managers.

# Les étapes clés

## 8 - Piloter la stratégie

Se doter d'un tableau de bord de suivi des plans d'action et d'atteinte des objectifs fixés incluant les indicateurs RSE (DD) : cf les indicateurs du GRI et exemple de TdB LED  
Partager ce Tdb en comité de direction et communiquer en interne sur les résultats.  
Mettre à jour régulièrement l'autodiagnostic (tous les 6 mois sur 2 ans) pour suivre le progrès et adapter les priorités.

## 9 - Analyser les résultats

Analyser les résultats en interne : faire des revues. Ne pas créer de système de management dédié RSE.  
Favoriser un regard croisé externe (évaluation externe RSE)

Mettre en œuvre les actions correctives

## 10 - Communiquer en externe

Communiquer sur les résultats et les réalisations

Cibler prioritairement les parties prenantes que vous voulez « embarquer » dans la démarche (Cf Cartographie des parties prenantes et communication avec les parties prenantes, 2 outils LED)

# Stratégie d'une organisation intégrant la dimension sociétale

8 risques



Production de l'atelier Gouvernance/Stratégie RSE – LED - 8 avril 2013  
Mise à jour le 28/01/2016

# Les risques

## 1 - Ne pas penser "global" et vouloir aller trop vite

La démarche est globale, elle donne du sens et de la cohérence aux actions engagées par l'entreprise, elle s'inscrit dans la durée : ceci exclut a priori un déploiement uniquement sur un pilier ou partiel et/ou avec volonté d'aboutir sur un très court terme. Il y a lieu d'inclure très tôt dans la stratégie de l'entreprise, la dimension sociétale et d'avoir une vision à moyen terme et de partager cette politique.

## 2 - Négliger le "portage"

Le pilier Gouvernance/engagement de la direction est essentiel : le/ les dirigeants et chefs d'entreprise doivent être les porteurs de la stratégie. Le portage, ciblé RSE, ne peut se déléguer sans risquer le défaut d'adhésion.

## 3 - Faire seul

La RSE fait une place importante aux parties prenantes externes et internes pour lesquelles la Direction étudie les retombées de sa politique. Ces « parties intéressées » peuvent être associées très tôt.

Comme pour tout objectif visant l'amélioration continue, la responsabilité sociétale ne trouve son aboutissement que dès lors que les "réflexes RSE" sont pris, non seulement par les dirigeants mais par l'ensemble du personnel. Ne pas associer dès le tout début du lancement les relais d'opinion, au moins internes tels que décideurs, hiérarchiques, acteurs sociaux, peut représenter un risque pour la bonne conduite du projet.

# Les risques

## 4 – Afficher des intentions sans traduction dans les actes

La RSE porte en elle nombre de valeurs éthiques dont la transparence, l'accompagnement des décisions, l'équité, la prise en compte des impacts des décisions, l'anticipation, la recherche d'innovation...La meilleure manière de promouvoir la démarche est d'être garant de la prise en compte de ces valeurs au quotidien, pour tout projet en cours ou déjà déployé. Un risque fort existe dans le décalage qui pourrait se faire jour entre la théorie de la démarche affichée et les actes concrets au quotidien. Eviter toute déclaration sociétale avant de mettre en place une réalité. Dans le même esprit, ne pas se référer régulièrement aux écoutes réalisées (par exemple l'entretien annuel, les acquis d'un baromètre social, les enquêtes clients) ou aux orientations de références décidées (orientation annuelle) est la pire des démonstrations qui soit !

## 5 - Ne pas prévoir

Se donner les moyens de sa politique. Gouverner c'est prévoir !

Il s'agit donc d'anticiper sur les effets mais aussi sur les moyens. L'exigence de la qualité du produit et/ou de l'amélioration des conditions de travail par exemple, peuvent avoir un coût non immédiatement supportable par l'entreprise. Il faut poser tôt que la mobilisation des moyens se fera en fonction de priorités de la stratégie d'entreprise et/ou qu'un plan d'amélioration pluriannuel sera posé.

# Les risques

## **6 - Ne pas se former.**

Les évaluations des phases de conduite de projets soulignent très souvent 2 écueils : une communication négligée, un accompagnement formation insuffisant.

Être en accompagnement de la démarche dans son entreprise suppose une bonne connaissance du périmètre de la RSE (se reporter au QUIZ RSE)

Ensuite, chacun et particulièrement l'encadrement intermédiaire, doit être accompagné dans ses objectifs par une formation ciblée (Achats responsables, Analyse du Cycle de Vie et Eco-conception, Sécurité-santé).

## **7 - Avoir une communication inadaptée**

Bien communiquer autour du projet, accompagner les résultats, promouvoir les avancées est essentiel. La meilleure communication possible est probablement une communication intégrée qui ne se traduise pas par le fait de faire de la démarche RSE un "phénomène" en soi. Certains d'ailleurs conseillent de ne même plus utiliser ce vocable qui parce que connoté, peut brouiller les messages. On devrait plutôt être sur de la communication globale sur la stratégie d'entreprise qui souligne chaque fois ce qui relève ou non de la RSE.

Le rapport économique inclura progressivement des éléments sociaux et environnementaux.

# Les risques

## **8 - Avoir un pilotage insuffisant**

La mise en œuvre d'un projet s'accompagne d'indicateurs de mesure de l'avancée du projet et à terme d'indicateurs de résultats sur les axes prioritaires par l'entreprise. Il y a risque pour la promotion de la démarche à ne pas poser un système de mesure ou à choisir des indicateurs non pertinents ou trop nombreux.

Il y a risque également à ne pas communiquer sur les résultats. Fixer des objectifs atteignables à l'encadrement et aux équipes, sur des domaines liés aux plans d'action stratégiques est porteur d'avancées, dans l'accompagnement de la démarche.



# Stratégie d'une organisation intégrant la dimension sociétale

Des exemples pratiques par thématique

Production de l'atelier Gouvernance/Stratégie RSE – LED - 8 avril 2013  
Mise à jour le 28/01/2016



# Des exemples pratiques

## 1 – Direction Générale

- Compléter la politique et la stratégie de l'organisation par des éléments de responsabilité sociétale
- Mettre en place des Contrats ou Fiches Projets, en amont de tout projet, qui intègrent et permettent de repérer les éléments et les actions qui sont en lien avec une politique RSE, celles-ci étant obligatoires et conditionnant la validation du projet (ex : contrat de projet Photonis).
- Fonctionner par grandes priorités annuelles (2 à 3 maxi : « l'année de .... ») , qui se prolongent en général sur plusieurs années en plans glissants. Par exemple:
  - Gouvernance
    - Définition des valeurs de l'organisation sur laquelle s'appuiera la stratégie
    - Dialogue social :
      - Bilans par semestre et par service. Bilan annuel par la Direction
      - Baromètre
  - Economique
    - Evolution du CA, du résultat
    - Part de marchés intérieur vs export
    - Lancement de nouveaux produits, nouvelles technologies.....
    - Nouveaux territoires, nouveaux marchés
    - Clients stratégiques, équilibre du portefeuille
    - Plan de Continuité des Affaires (PCA)

# Des exemples pratiques

## 1 – Direction Générale (suite)

- Social
  - Sécurité / Santé
    - Mise en place d' un CHSCT ou d' une structure équivalente pour les TPE
    - Création du Dossier Unique (DU) ou DURP (Dossier Unique des Risques Professionnels ou DUER (Dossier Unique d'Evaluation des Risques)
    - 18001
  - Management par objectifs
  - Bien-être au Travail / Qualité de Vie au travail
- Environnement et démarches volontaires :
  - 14001
  - 1/2/3 Energie
  - Bilan Carbone (obligatoire selon taille d'entreprise)
  - Analyse du Cycle de Vie
- Environnement démarches obligatoires selon la production :
  - L'ICPE (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement)

La mise en œuvre de ces objectifs pourra s' appuyer sur des groupes de travail participatifs associant les différents services et différentes catégories de personnel, selon culture d' entreprise

# Des exemples pratiques

## 2 – Management

- Partir de la stratégie de l'entreprise et associer les managers de proximité pour contribution aux objectifs de la Direction Générale , en précisant de façon pédagogique, ceux qui sont du domaine de la RSE => importance de définir des moments pour aborder sensibiliser les managers, et faire circuler l'information descendante et remontante. L'idée que cela peut se faire « entre 2 portes » n'est pas pérenne.
- Demander ensuite que ces contributions soient portées auprès des salariés dont ils ont la responsabilité et demander, de la même façon à chacun des salariés, comment il peut concrètement s'inscrire dans les orientations de la Direction => idem : importance de définir des rendez- vous pour recueillir les remontées des salariés, surtout des salariés les moins « bavards » ou les plus difficiles à faire parler.
- Ne pas laisser « le champ libre ». Les salariés ont besoin d'être accompagnés dans la réalisation des objectifs qui leur ont été fixés : pilotage en cours d'année et bilan en fin d'année, en vue de réorientation ou détection des besoins de formation.
- Importance d'avoir une équipe de management qui traite l'information et la communication de manière coordonnée, « efficace » et régulière.
- Il faut que chacun comprenne quel est l'intérêt de travailler dans une entreprise qui souhaite s'inscrire dans une démarche vertueuse et donner tous les exemples possibles, ceux là peuvent se retrouver aisément dans un tableau de pilotage. Sans doute faut-il relier les intérêts qu'un salarié pourrait trouver dans la démarche RSE avec ses valeurs personnelles.  
Ce qui est important c'est que chacun sache qu'il mène (individuellement ou collectivement) des actions qui émargent aux valeurs RSE, même s'il n'en a pas conscience.

# Des exemples pratiques

## 2 – *Management* :

- Ne pas communiquer que de manière générale et tenter de donner du sens avec des approches pratiques :
  - par exemple, raccrocher les actions RSE en lien avec l'obtention de marché (levier concurrentiel, donne confiance, faire connaître la culture d'entreprise aux clients). Le salarié mesure bien ce que la perte d'un marché ou son obtention peut représenter et situera mieux les apports de la politique d'entreprise dans ce contexte
  - Même approche de lien entre intérêt du choix que fait l'entreprise sur une Mutuelle d'Entreprise très avantageuse et intérêt pour le salarié
  - Valoriser l'ensemble des avantages déjà acquis.
  
- Travailler plus sur la compréhension du lien entre les efforts faits par les salariés et ce que « cela rapporte ». Partir des attentes de l'organisation elle-même dans sa stratégie (pilier économique).
- Importance des sensibilisations / réunions de travail régulières, structurées autour des résultats obtenus, apportant du sens et permettant de faire exprimer les attentes. Exemple : présentation de la stratégie ou du plan d'action à l'ensemble du personnel lors d'une réunion annuelle, puis affichage du support ayant servi à cette présentation (afin que les salariés puissent rattacher les actions tout au long de l'année à ce fil conducteur).
- Veiller à ne pas faire de la formation pour la formation, surtout dans le domaine de la RSE qui reste abstrait car complexe. Hormis l'équipe de Direction ou le représentant de la Direction, désigné pour la coordination des actions transverses, les formations doivent être ciblées par rapport à l'atteinte des objectifs fixés.

# Des exemples pratiques

## 2 – Management (suite)

- Adapter la méthode de déploiement au profil des salariés et de la structure (notamment service ou industrie, urbain ou rural, familial ou groupe, ...)

## 3 - Pilotage et Information des salariés

- Intérêt de déterminer des indicateurs, ventilés notamment par thématiques de la RSE (les piliers/les valeurs) et présenter aux salariés une Météo régulière sur la progression de l'entreprise sur ces valeurs et critères RSE. Ainsi, les indicateurs de pilotage stratégiques sont complétés par des éléments sociétaux dans cette météo.
- Pour les plus petites structures qui n'ont pas encore mis en place d'indicateurs, il est possible de simplement comparer les coûts de « non-qualité » ou « non-RSE » avant et après les actions mises en place (exemple : comparaison des consommations d'énergie/eau avant puis après un investissement d'amélioration de la performance d'un équipement consommateur, ou comparaison du taux d'absentéisme avant/après une action sociale).
- Intérêt à vérifier que les protocoles vertueux en place, fonctionnent => ce qui peut se faire par des audits internes par exemple, ou par des questionnaires de satisfaction (client ou salariés ou fournisseurs), ...
- Mettre en place au besoin un ou des « Groupes d'Avancement » pour suivre les plans d'actions décidés