

LIVRE BLANC

RETOUR SUR 10 ANS

D'ÉVALUATIONS RSE



ENGAGÉ  
**RSE**  
MODÈLE AFAQ 26000  
AFNOR CERTIFICATION

TENDANCES, BONNES  
PRATIQUES SECTORIELLES  
ET FACTEURS CLÉS DE  
SUCCÈS !

**afnor**  
CERTIFICATION



# PRÉFACE

Riche de plus de 10 ans d'expérience en évaluation des démarches RSE, AFNOR Certification et ses évaluateurs ont réalisé plus de 500 évaluations auprès de tous types d'organisations : de la TPE aux grands groupes, du secteur industriel au secteur tertiaire, de l'entreprise à l'association, en passant par la société coopérative ou la fédération professionnelle. Chacune de ces évaluations a donné lieu à la production d'un rapport, rédigé par l'évaluateur et remis à l'entreprise.

Les grandes tendances et bonnes pratiques identifiées dans ce livre blanc sont le fruit d'une analyse de 155 rapports d'évaluation, représentatifs de l'ensemble des évalués Engagé RSE, en termes de tailles et de secteurs d'activité.

Mise en lumière de démarches RSE, d'actions, de projets divers, d'exemples de bonnes pratiques ou de solutions existantes... l'ambition d'AFNOR Certification au travers de ce livre blanc est d'embarquer un maximum d'organisations dans le déploiement de démarches RSE pérennes !

# SOMMAIRE

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>Grandes tendances de la RSE .....</b>	<b>9</b>
1. Gouvernance et stratégie RSE.....	10
2. Pilotage d'une démarche RSE .....	12
3. Gestion des ressources humaines .....	14
4. Modes de production durables.....	16
5. Ancrage territorial .....	18
<b>Les enjeux RSE sectoriels .....</b>	<b>21</b>
1. Construction et BTP .....	22
2. Banques, assurances et mutuelles.....	23
3. Santé et actions sociales.....	24
4. Agroalimentaire .....	25
5. Industrie.....	26
6. Secteur public .....	27
<b>7 facteurs clés du succès .....</b>	<b>28</b>
<b>La valeur ajoutée du label « Engagé RSE » vue par des évaluateurs.....</b>	<b>30</b>
<b>Engagé RSE : genèse et évolutions du modèle d'évaluation .....</b>	<b>32</b>
<b>Autres solutions opérationnelles pour répondre aux défis de la RSE .....</b>	<b>34</b>

# REMERCIEMENTS

AFNOR Certification remercie vivement l'ensemble des organisations qui ont fait confiance au modèle d'évaluation Engagé RSE depuis son lancement en 2007. Leurs démarches, bonnes pratiques et retours d'expérience nous sont précieuses pour continuer d'offrir des solutions adaptées à leurs problématiques.

Dans le cadre de la rédaction de ce livre blanc, AFNOR Certification remercie tout particulièrement les évalués ayant accepté de partager leurs conseils et bonnes pratiques, à savoir :

- Armor Lux
- Banque de France
- Cabinet parlementaire du Sénateur de l'Hérault Henri Cabanel
- Caf de Paris
- Caves de Rauzan
- CBC Vinci Construction France
- CPK Production Strasbourg (Groupe Carambar&Co)
- Frayssinet
- Laudun et Chusclan Vignerons
- Les Vignerons de Buzet
- Pierre Fabre
- Triballat Noyal

AFNOR Certification remercie également l'ensemble des évaluateurs Engagé RSE, passionnés de développement durable, qui œuvrent quotidiennement à la diffusion des principes de responsabilité sociétale sur le terrain auprès de toutes les organisations qu'AFNOR Certification accompagne. Leur expertise, leur rigueur et leur curiosité sont la force de notre modèle. Nous souhaitons citer ceux ayant pris le temps de contribuer à la richesse de ce livre blanc : Catherine Amice, Stephan Beugnot, Erwan Chagnot, Stéphane Gerbaud, Olivier Graffin, Violette Pellissou, Sylvain Portal, François Raguénot ainsi que François Sibille.

Pour finir, merci à Mélodie Merenda, cheffe de projet RSE et Economie circulaire, pour la rédaction et la coordination de ce livre blanc.

Bonne lecture !

# INTRODUCTION



Le champ de la RSE, et l'on ne peut que s'en réjouir, a dépassé le cercle des initiés qui s'étaient lancés il y a plus de 10 ans dans la démarche par conviction. Aujourd'hui **la question n'est plus « qui a entamé une démarche RSE ? » mais plutôt « pourquoi ne l'avez-vous toujours pas mise en place ? ».**

Ce qui, pour certains, ne représente qu'un effet marketing, doit aujourd'hui bénéficier d'une dynamique de fond vertueuse afin que la RSE s'impose comme un mode de réflexion irriguant en rhizome tous les degrés hiérarchiques de l'organisation.

Les entreprises sont en quête de sens et de cohérence dans leurs actions. Elles ne veulent plus se positionner comme de simples opérateurs économiques, mais **veulent anticiper les défis transverses qui se posent à elles afin d'assurer leur viabilité sur le long terme.** Pour y parvenir, cela nécessite de mettre en place une démarche de responsabilité sociétale structurée permettant d'assimiler l'intégralité des enjeux du développement durable, tout en contribuant à la solidité et à la valorisation de l'environnement économique, environnemental et social de l'entreprise.

Cette tendance de fond est d'ailleurs appelée à s'accroître sous le coup de la pression réglementaire – loi sur le devoir de vigilance, loi Sapin II, projet de loi PACTE ou encore obligation en matière de reporting extra financier, à laquelle les donneurs d'ordre doivent d'ores et déjà répondre.

Encore trop peu d'entreprises se soumettent à l'exercice d'une évaluation tierce partie de leur responsabilité sociétale. Et pourtant, cela leur permettrait de répondre à l'ampleur des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance auxquels elles doivent déjà faire face et sur lesquels leurs engagements seront de plus en plus attendus à l'avenir. L'évaluation représente une occasion rare d'introspection pour beaucoup d'entreprises, en questionnant à la fois les pratiques en place et les fondements même de la stratégie de développement de l'entreprise. Elle permet également de se poser un instant pour évoquer et réfléchir aux orientations possibles de l'activité qui puissent à la fois en assurer la pérennité et améliorer la contribution de l'entreprise au développement durable.

**Notre monde évolue vite, les enjeux de développement durable aussi, les défis à relever sont nombreux : la RSE constitue aujourd'hui un outil d'adaptation et d'amélioration incontournable !**

**Développé en cohérence avec les lignes directrices de l'ISO 26000, le modèle d'évaluation Engagé RSE, auquel les entreprises de ce livre blanc se sont soumises, questionne les démarches de responsabilité sociétale des organisations sur l'ensemble des principes, questions centrales et domaines d'actions de la norme internationale. L'évaluation permet de cadrer leur démarche, de formaliser une stratégie qui accompagnera leurs actions et projets, et d'obtenir l'avis objectif d'experts évaluateurs indépendants.**

L'évaluation Engagé RSE aide les entreprises à faire le tri dans la multitude des actions de progrès possibles et leur donne ainsi la capacité de mieux cibler leurs efforts. C'est également pour elles le moyen de communiquer en toute transparence sur leur démarche, quel qu'en soit le niveau. Grâce au label Engagé RSE, elles peuvent en effet montrer à quel stade en est leur démarche, sans risquer d'être suspectées d'exagérer sur leur niveau de maturité ou de verser dans le greenwashing. S'engager dans un exercice d'évaluation au travers d'un outil complet tel que le modèle Engagé RSE, c'est faire preuve d'une volonté de transparence vis-à-vis des parties prenantes. C'est aussi le signe d'une volonté de l'entreprise d'être crédible dans sa démarche en explorant l'ensemble des champs de la RSE.

Grandes tendances transversales et sectorielles, bonnes pratiques par typologie d'organisation, leviers d'améliorations et facteurs clés de succès, l'analyse des rapports d'évaluation de nos organisations labellisées Engagé RSE a été riche d'enseignements !

L'analyse des rapports d'évaluation Engagé RSE sur ces 10 dernières années a permis d'identifier de grands sujets sur lesquels des actions peuvent être menées pour s'améliorer. Cette analyse n'est pas exhaustive, mais elle invite à se poser quelques questions sur les principaux domaines d'action de l'ISO 26000... tour d'horizon du champ des possibles !

**Nous espérons que ce livre blanc vous donnera des idées de projets et d'actions à mettre en route. Et plus que tout, nous espérons que ces analyses et retours d'expériences auront motivé les plus dubitatifs à franchir le cap du déploiement de leur démarche RSE !**

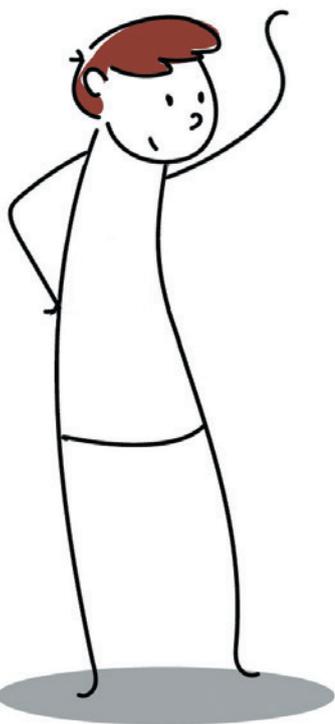
**GOUVERNANCE ET STRATÉGIE RSE**

**PILOTAGE D'UNE DÉMARCHE RSE**

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**MODES DE PRODUCTION DURABLES**

**ANCRAGE TERRITORIAL**



# GRANDES TENDANCES DE LA RSE

Chaque grande tendance fait état des niveaux de maturité et priorités, identifiées à la lecture des rapports d'évaluation. Pour en faciliter la lecture, nous avons choisi de les répartir selon les 5 grands chapitres du référentiel Engagé RSE.



# GOUVERNANCE

## ET STRATÉGIE RSE

### Concepts clés :

#Sphère d'influence & implication

#Identification & priorisation des enjeux

#Leadership

### Définition :

La réflexion de l'organisation sur les fondements de sa démarche RSE, en lien avec son territoire, et sa manière d'intégrer les résultats dans sa gouvernance.

Au fil des années, les entreprises évaluées accordent une attention et une importance grandissantes à leurs fournisseurs, en tant que parties prenantes prioritaires à consulter dans le cadre de la structuration de la démarche RSE. Mais au-delà de leurs fournisseurs, les évaluateurs s'accordent sur le fait que **les évalués se trouvent en difficulté pour identifier l'ensemble de leur sphère d'influence et à analyser et prioriser leurs impacts**. Et pour celles ayant réussi l'exercice, elles doutent fortement de pouvoir influencer sur leurs partenaires fournisseurs et donneurs d'ordre.

**La participation des parties prenantes à la définition de la stratégie RSE permet pourtant une meilleure prise en compte des enjeux et impacts liés à l'activité des évalués.** De la même manière, s'appuyer sur un réseau d'acteurs au sein des territoires permet d'intégrer les enjeux territoriaux à sa stratégie et d'anticiper les risques liés. Ce maillage va aussi constituer le point de départ vers un partage d'expériences et de bonnes pratiques relatives à la définition et au déploiement de politiques RSE.

Partie prenante facilement identifiable, mais pas toujours impliquée : l'interne. **Une consultation large en interne pour définir le plan stratégique permet pourtant de mobiliser l'ensemble de ses salariés** dans une réflexion commune sur les valeurs, la mission, les enjeux et la trajectoire de l'entreprise. Issues d'une réflexion collaborative, les valeurs de

l'entreprise diffusées au sein de l'organisation et auprès de tous les salariés offrent un fort sentiment d'identité et favorisent leur implication et motivation lors de la mise en œuvre.

Si les entreprises peinent donc à intégrer leurs parties prenantes à la réflexion, elles se sont largement améliorées sur l'identification de leurs enjeux par grands domaines.

**Dernier défi : la priorisation des enjeux les uns par rapport aux autres.** Comment décider par exemple ce qui prime entre la santé et la sécurité au travail et l'atteinte du chiffre d'affaires ou entre les questions sociétales et environnementales ? Dans cet exercice, la priorisation des actions résulte du croisement du résultat / impact prévisible de l'action (fort ou faible), de la capacité de l'entreprise à atteindre ce résultat (facile ou pas) et des bénéfices attendus dans le cadre de la stratégie poursuivie.

Nous conseillons aux entreprises de se pencher sur des méthodologies d'analyse de matérialité, ayant émergé ces dernières années.

Les entreprises capables de mener une réflexion globale sur leur activité et ayant mis en place une gouvernance respectueuse des thématiques de la RSE, **sont toutes caractérisées par l'investissement de leur dirigeant, dès la phase de réflexion sur la stratégie.** Ces dirigeants portent et partagent à l'ensemble de l'organisation, ainsi qu'à leur sphère d'influence, leur vision et font preuve de leadership quant aux sept principes de l'ISO 26000.



## BONNES PRATIQUES D'ÉVALUÉS ENGAGÉ RSE

### ★ Identifier sa sphère d'influence

La représentation cartographique, testée par une PME évaluée, permet de catégoriser ses parties prenantes par typologies, enjeux et importance. Cette visualisation à plusieurs entrées l'a aidée à définir précisément sa sphère d'influence et à qualifier le type de dialogues à enclencher et les actions à mener auprès de chaque partie prenante identifiée.

Tous les enjeux liés à la RSE et aux questions centrales de l'ISO 26000 sont ainsi évalués selon le niveau de performance de l'entreprise et l'importance de l'enjeu pour le développement et l'activité de l'entreprise. Chaque enjeu est ensuite classé selon son appartenance au pilier économique, social ou environnemental. Les objectifs, plans d'actions et indicateurs sont revus régulièrement et sont présentés annuellement lors de la revue de direction afin de mesurer l'efficacité et l'efficience de la stratégie.

### ★ Intégrer ses parties prenantes à la stratégie RSE

Après avoir défini en interne 5 axes stratégiques RSE, l'entreprise a lancé un appel à idées auprès de l'ensemble de ses parties prenantes.

Objectif : recenser des propositions d'actions permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise et s'assurer du soutien des parties prenantes dans le plan établi par l'entreprise. Résultat : 50 actions ont été proposées au comité RSE, constitué du dirigeant et de salariés volontaires, dont le rôle a été d'identifier de manière consensuelle les actions prioritaires sur chacun des 5 axes. Également en charge du suivi du déploiement des actions, le comité RSE a nommé, parmi les salariés volontaires, des « responsables d'actions », eux-mêmes accompagnés et soutenus par des collègues volontaires et intéressés par l'action portée.

### ★ Mieux connaître son écosystème local

Intégrer des élus et des membres de la société civile dans son conseil d'administration, ou son instance de décision, permet une prise de décision centrée sur le territoire. C'est le choix qui a été fait par l'une de nos PME évaluées.

Elle a par ailleurs décidé d'adhérer à une association d'entreprises locales, dans le but de rejoindre des cercles de réflexion et de partage de bonnes pratiques autour de la RSE et du développement durable, le tout également dans une logique de meilleure connaissance de son écosystème local et d'optimisation de son ancrage territorial.

Consulter une administration publique comme une ville, ou la convier à un benchmark/séminaire, permet à l'entreprise de mieux appréhender les critères RSE à prendre en compte dans les appels d'offres publics. Elle a ainsi pu adapter son offre en suivant les recommandations de ses parties prenantes territoriales expertes du secteur public.



## PILOTAGE

# D'UNE DÉMARCHE RSE

### Concepts clés :

#Amélioration continue

#Maîtrise des risques

#Veille

#Communication interne

### Définition :

**Le déploiement de la stratégie RSE sur le terrain. Comment la politique RSE est-elle mise en œuvre ? Comment est-elle partagée avec l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes ? Comment ses résultats sont-ils mesurés ? C'est le « comment » de la démarche RSE.**

**P**iloter une démarche aussi vaste et transverse n'est pas chose aisée et il est normal que les entreprises tâtonnent et progressent par améliorations successives.

Celles réussissant le mieux l'exercice sont indéniablement celles ayant déjà mis en place des systèmes de management de type Qualité, Sécurité ou Environnement. Elles ont une culture de l'amélioration continue et de la maîtrise des risques très utile à l'exercice de leur responsabilité sociétale.

Les débutantes ne présentent pas pour autant de handicap particulier, ayant su s'appuyer sur d'autres méthodes, comme le recours à une aide extérieure (cabinets de conseils et bureaux d'études spécialisés, réseau d'appartenance, fédérations professionnelles, etc.), la comparaison avec leurs pairs, ou encore l'utilisation d'un référentiel d'évaluation tel qu'e-Engagé RSE.

Dans les points forts, nous avons identifié la mise en place de veilles réglementaire, technologique et concurrentielle, ainsi que la communication interne.

De nombreuses actions sont mises en place pour impliquer les collaborateurs, même si des marges de progrès sont toujours possibles. La mise en place des mécanismes de communication interne permet de partager l'information avec ses collaborateurs, de transmettre le projet stratégique et la démarche RSE. Ainsi, au travers de réunions, d'assemblées générales

ou de notes, l'ensemble du personnel a accès à l'information. C'est aussi par ces canaux de communication que les besoins et les demandes du personnel sont collectées et que des actions correctives peuvent être mises en place. À des niveaux de maturité élevés, des collaborateurs peuvent même être associés à l'élaboration de la stratégie RSE et à sa déclinaison opérationnelle.

**Les principales difficultés rencontrées par les responsables de la démarche sont : la motivation des collaborateurs et le manque de temps.** Résistance au changement, crainte d'un ajout de procédures, réticences à la modification des procédures en vigueur, sont autant de facteurs bloquants !

Notons que les difficultés liées à l'adhésion du personnel sont davantage celles des grosses PME, voire des ETI, que celles des plus petites entreprises. Ces dernières sont par contre plus nombreuses à déplorer le manque de temps et de moyens ainsi que la complexité à formaliser des indicateurs de suivi et de performance.

Alors que le dirigeant est souvent familiarisé avec la RSE, **partager le concept avec l'ensemble des collaborateurs puis le déployer dans l'entreprise représente un vrai challenge.** Les entreprises évaluées ayant les salariés les plus impliqués sont celles qui ont réussi, dès la phase de réflexion autour de la démarche, à associer les collaborateurs à la formalisation ou la révision des missions, visions et valeurs. C'est en effet ce qui va permettre de donner du sens à la démarche et rappeler qu'elle est en phase avec les valeurs collectives.

**Le manque de soutien public et institutionnel apparaît également comme un frein, mais les perspectives sont positives.** En mars 2018 par exemple, la Plateforme RSE a lancé une expérimentation de labels RSE sectoriels ouverte auprès de fédérations professionnelles. Objectif : démontrer l'utilité et la pertinence de référentiels RSE adaptés aux spécificités métiers des filières, pour encourager le déploiement de la RSE à l'échelle nationale. À noter que le soutien d'une organisation professionnelle apporte beaucoup à nos évalués TPE et PME.



## BONNES PRATIQUES D'ÉVALUÉS ENGAGÉ RSE

### ★ Impliquer et motiver ses collaborateurs

Les méthodes citées par les évalués sont nombreuses.

- Rattacher des enjeux RSE aux objectifs individuels.
- Consulter les collaborateurs afin de mesurer leur degré d'implication dans la stratégie RSE et l'efficacité des actions de communication interne.
- Prévoir des aménagements de temps de travail pour faciliter la participation à des projets d'associations locales. Une pratique exemplaire à souligner : permettre à chacun de ses salariés de passer une journée de travail payée par an au bénéfice d'une association.
- Mettre en place un challenge d'entreprise sur le thème du « mieux travailler ensemble et intégrer les nouveaux embauchés ».

Pour construire ce challenge, l'entreprise s'est appuyée sur une start-up de son territoire, pratique permettant donc aussi de travailler sur le pan « ancrage territorial ».

Le principe ? Les salariés ont été invités à déposer leurs idées sur une plate-forme en ligne, et commenter les autres idées. Quatre ont été sélectionnées par les salariés et la direction, et des équipes de travail représentatives ont été constituées autour des porteurs initiaux de ces idées. Pendant 4 jours, les projets ont été incubés avec des méthodes innovantes, et challengés par des experts externes d'autres entreprises. Un jury a enfin désigné l'idée gagnante au terme de la semaine, et l'équipe s'est vue dotée d'un budget pour mettre en place son idée. Et les résultats ont été au rendez-vous avec une mobilisation importante : 35% de participation ! Les suites du projet ont été très remarquées et ont contribué à diffuser auprès des salariés et des partenaires une vision positive et concrète des apports de la démarche RSE.

### ★ S'assurer du déploiement de la démarche dans tous les services

● Répartir l'équipe en charge de la RSE entre les différents services de l'entreprise : un chef de projet RSE avec une expertise en achats responsables a été affilié au service des Achats, un chef de projet développement a été affilié au service en charge de la stratégie et de la prospection, et les experts du reporting RSE ont rejoint les directions techniques et qualité, etc. Cette réorganisation interne des services est souvent le reflet d'une parfaite intégration opérationnelle de la stratégie RSE.

● Autre exemple, un évalué a mis en place un comité exécutif intitulé « Comité des possibles », impliquant des membres des différentes directions de l'entreprise. Le comité prend les grandes décisions en matière de RSE, sous la recommandation de la direction du développement durable. C'est notamment ce comité qui a réalisé la cartographie des parties prenantes de l'entreprise. Ce mode de pilotage facilite l'intégration de la démarche RSE au sein des différents métiers de l'organisation !

# 3

## GESTION DES

## RESSOURCES HUMAINES

### Concepts clés :

#Ressources humaines  
#Conditions de travail  
#Dialogue social  
#Social  
#Ethique

### Définition :

**La prise en compte de la RSE dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise, ce qui englobe aussi bien la gestion des compétences que le dialogue social, ainsi que les conditions de santé et de sécurité au sein de l'organisation.**

**Les conditions de travail, la gestion des ressources humaines en lien avec la RSE et le dialogue social ressortent comme les points forts de ce critère.** Le climat et le dialogue social sont probablement impactés positivement grâce à une dynamique d'écoute et d'échanges qui ne peut que favoriser la compréhension et l'implication du personnel dans les choix stratégiques de l'entreprise.

Les autres points forts résident dans la motivation du personnel et l'intégration de la RSE dans la politique RH, qui sont les champs d'actions privilégiés du volet « social » du développement durable. Le volet RH est très encadré en France et d'une manière générale en Europe sur le plan réglementaire, ce qui peut expliquer les bons résultats de nos entreprises évaluées sur ces critères.

**Un travail important reste pour autant à conduire pour outiller et accompagner l'équipe encadrante** pour devenir « responsable ». L'implication des salariés sera proportionnelle à l'exemplarité des managers.

Il peut également être intéressant de mesurer périodiquement la satisfaction de ses collaborateurs.

Dans une démarche de gestion RH répondant aux grands principes de la RSE, une charte éthique et sociale est parfois rédigée. Elle présente les engagements de l'organisation et un plan d'actions sur l'égalité femmes / hommes, la non-discrimination et l'égalité des chances.



## BONNES PRATIQUES D'ÉVALUÉS ENGAGÉ RSE

### ★ Lutter contre les discriminations

Soucieuse de lutter contre les inégalités et contre toute forme de discrimination, une de nos entreprises évaluées de taille moyenne du secteur de l'action sociale a mis en place une politique ressources humaines axée sur l'égalité et la diversité. Cette dernière rend notamment obligatoire la tenue de bilans annuels permettant de vérifier l'égalité de rémunération à objectifs équivalents, prévoit la formation des managers à la prévention des discriminations et du harcèlement moral ou sexuel au travail, et enfin planifie l'information et la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs sur ces enjeux et sur les réponses à apporter lorsqu'une situation critique est rencontrée.

On peut aussi envisager de réaliser un diagnostic sur l'égalité professionnelle avec la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Du diagnostic découlera un rapport sur la situation au sein de l'organisation et des formations adéquates peuvent être dispensées selon les conclusions du rapport.

### ★ Sensibiliser ses collaborateurs

Équiper sa flotte de véhicules de systèmes de géolocalisation et d'éco-conduite permet de sensibiliser ses employés à une meilleure prise en compte de l'environnement et à la nécessité de réduire l'impact de leurs déplacements.

Une autre ETI évaluée du secteur a fait le choix de créer un fond commun de placement entreprise (FCPE). Ce fond permet aux salariés, par le biais de leur épargne, de financer des projets sélectionnés au travers de critères en lien avec les missions de l'entreprise et sa stratégie RSE. 80% des salariés en CDI ont adhéré à cette démarche, ce qui représente 1,5 million d'euros d'encours !



# MODES DE PRODUCTION

## DURABLES

### Concepts clés :

- #Consommation durable
- #Environnement
- #Sociétal
- #Innovation
- #Penser autrement
- #Achats responsables

### Définition :

**La contribution des activités de l'entreprise à des modes de production et de consommation, ainsi qu'à des modes de vie, qui sont plus au moins soutenables écologiquement et socialement.**

Les entreprises évaluées sont globalement matures sur les critères relatifs à la relation aux consommateurs : il s'agit là d'une conséquence des évolutions des attentes des consommateurs. Désormais, ces derniers sont autant attentifs à l'image de la marque qu'à la qualité même des produits.

À contrario, **intégrer des critères RSE dans les démarches d'innovation n'est pas chose aisée pour les entreprises**, compte tenu notamment de la fréquence de conception de nouveaux produits et services. La démarche d'analyse de cycle de vie est loin d'être acquise et lorsqu'elle l'est, ce sont les impacts environnementaux qui sont privilégiés et moins les impacts sociaux. Pourtant, c'est bien au cœur du processus de R&D que cette analyse doit être prévue pour être intégrée en amont du développement. La majorité des études montre en effet que les erreurs tant sur le volet qualité, environnemental que sur la santé et sécurité au travail peuvent être évitées, si elles sont prises en compte dès la phase de conception.

Source de difficultés il y a quelques années, **la fonction Achats est aujourd'hui mieux exploitée par les entreprises évaluées** dans le cadre de leur démarche RSE : le choix des produits, services et fournisseurs est de plus en plus conditionné par des critères

RSE, et les entreprises évaluées prennent de plus en plus conscience du rôle qu'elles ont à jouer auprès de leurs fournisseurs. Cela peut se traduire par des audits fournisseurs, une charte de bonne conduite, une charte éthique ou encore des questionnaires RSE. En outre, **les entreprises évaluées accordent une importance grandissante aux avis et attentes de leurs fournisseurs** qu'elles considèrent désormais comme des parties prenantes de premier ordre.

Les entreprises les plus matures ont développé des partenariats avec des experts achats responsables. Elles s'appuient sur des réseaux locaux et internationaux afin de réaliser ces audits, et beaucoup d'entre elles franchissent le pas de la mise sous contrôle de leur chaîne d'approvisionnement. Cette évolution positive peut s'expliquer par la diffusion d'outils d'évaluation et de contrôle, la précision de certaines méthodologies. À noter la publication de l'ISO 20400 en avril 2017, norme internationale pour l'intégration de la responsabilité sociétale dans les processus achats.

Pour l'une de nos ETI du secteur, la mise en place de lots réservés aux ESAT/ESA dans la politique Achats constitue un premier pas vers une démarche plus large d'achats responsables !

Pour construire des cahiers des charges et appels d'offres en cohérence avec la RSE, plusieurs actions peuvent être mises en place comme dispenser à ses acheteurs une formation spécifique aux achats responsables et aux indicateurs afférents ou fixer des objectifs d'intégration de critères RSE dans les cahiers des charges et appels d'offres. Pour aller plus loin, il est même possible d'organiser un moment de rencontre avec ses fournisseurs pour déterminer avec eux la liste des critères RSE à intégrer aux cahiers des charges, dans une logique « gagnant – gagnant ».



## BONNES PRATIQUES D'ÉVALUÉS ENGAGÉ RSE

### ★ Favoriser les énergies renouvelables

En 2015, malgré un contexte des prix de l'énergie favorable aux fossiles, une entreprise a fait le choix de ne pas renouveler la chaudière à gaz de son site principal. Depuis, ce site fonctionne grâce à une éolienne qui produit chaque année plus d'un million de kWh et teste avec des trackers photovoltaïques. En 2017, il s'ouvre à une troisième énergie renouvelable, la biomasse et plus précisément le bois.

La forêt française couvrant 27 % du territoire métropolitain et continuant de s'agrandir, le bois est sans conteste la source d'énergie la plus importante en France. La chaudière couvrira 70 % de ses consommations de gaz et aura besoin pour ce faire de 7 000 tonnes de bois-énergie, soit une petite dizaine de camions par semaine. Grâce à cette énergie renouvelable, l'entreprise évite ainsi annuellement 4 000 tonnes de CO<sub>2</sub> soit un peu plus de 70 % des émissions totales du site (sur scope 1&2 du bilan carbone). L'origine géographique du bois se limite à un rayon de 60 km maximum autour de la chaudière, et conformément au cadre imposé par l'ADEME pour l'énergie bois l'entreprise procède à une filtration des fumées afin de ne rejeter que de la vapeur d'eau. Le bois provient de forêts gérées durablement, de palettes usagées et de l'achat de bois de haies plantées par un groupe d'éleveurs laitiers souhaitant favoriser la biodiversité et diversifier leurs sources de revenus.

### ★ Acheter de manière responsable

Rejoindre les signataires d'une charte locale sur les achats responsables, la biodiversité ou la consommation responsable (ou toute autre thématique en lien avec la RSE) permet d'intégrer un écosystème local et expert du domaine. Cette démarche peut permettre de sensibiliser les acheteurs aux achats responsables en leur donnant des idées de critères RSE à intégrer dans leurs appels d'offres ou commandes, mais peut également permettre de sensibiliser toute autre fonction de l'entreprise en donnant des lignes directrices.

### ★ Innover grâce à l'économie circulaire

Partageant le constat de la très faible valorisation des textiles en coton/polyester, représentant pourtant 2/3 de la production de matières textiles au monde, 3 industriels français ont mis en commun leurs savoir-faire respectifs pour trouver de nouveaux débouchés. Leur idée : donner de la valeur ajoutée aux vêtements usagés composés de coton et de polyester en les transformant en composants de matières plastiques.

Résultat : le lancement de la première raquette outdoor éco-conçue et fabriquée à partir de fibres textiles. Toute la chaîne de fabrication de la raquette est d'ailleurs française : mouliste, compounder (fabricant matière), transformateur, fabricant du packaging et fournisseur des fibres textiles recyclées.

Environ 100 000 raquettes ont été fabriquées et mises sur le marché, représentant environ 15 tonnes de textiles recyclés (déchets de coupe et vêtements en fin de vie issus d'anciennes collections).

Ce projet innovant et concret, prouvant qu'il existe des débouchés pour les textiles recyclés dans un secteur comme la plasturgie, a permis d'ouvrir le champ des possibles pour cette filière.



# ANCRAGE

# TERRITORIAL

## Concepts clés :

#Local

#Territoires

#Élus

#Riverains

#Biodiversité

## Définition :

La manière dont l'entreprise contribue au développement de son territoire sur les trois piliers du développement durable, et réciproquement, comment le territoire peut contribuer à la pérennité des activités de l'entreprise.

Les entreprises appréhendent plutôt bien les enjeux et les risques liés à leur territoire d'implantation. Cela s'explique par une bonne connaissance des particularités d'une région, au travers de liens naturels entretenus avec les populations et les instances locales.

Cependant, intégrer ces enjeux à la démarche RSE de l'entreprise n'est pas une notion simple à appréhender. La difficulté principale identifiée est la mesure de son impact à l'échelle d'un territoire. Elles savent pour autant pouvoir s'appuyer sur des outils et méthodologies développées ces dernières années.

La tendance est positive : **les entreprises évaluées réalisent plus fréquemment qu'avant des analyses macro-économiques de leur territoire**, des analyses de flux, permettant d'identifier les carences en termes de ressources humaines (compétences, attrait de la région pour attirer les cadres...) et d'infrastructures (routes, chemins de fer, voies fluviales...) sur leur territoire.

Sur la base de ces analyses territoriales, les entreprises vont décliner leurs réponses aux enjeux locaux : participation au financement ou à la création d'une école spécifique, structuration d'une filière de valorisation, etc. En parallèle, les entreprises évaluées tentent d'évaluer quantitativement la valeur ajoutée créée sur le territoire et de mesurer leur contribution à la préservation de l'environnement, à l'aménagement et au développement économique et social en local.

**La biodiversité reste, quant à elle, faiblement prise en compte par les entreprises.** Même si les évaluateurs font état de perspectives positives dues à l'utilisation de plus en plus systématique d'outils de mesure de la dépendance des activités à la biodiversité.



## BONNES PRATIQUES D'ÉVALUÉS ENGAGÉ RSE

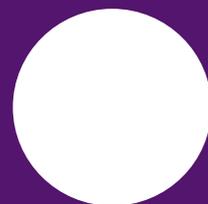
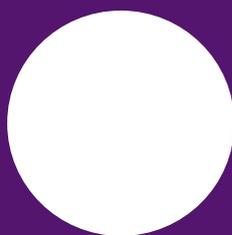
### ★ Sensibiliser la population locale à l'environnement

Dans une démarche de sensibilisation à la biodiversité, une entreprise du secteur viti-vinicole propose une balade gratuite, à destination du grand public, traversant sur 5 kilomètres les propriétés de cinq vigneronnes. Le parcours a été imaginé en partenariat avec le conservatoire des espaces naturels et permet aux visiteurs de découvrir 13 écosystèmes différents et 92 espèces animales et végétales remarquables. L'objectif de ce parcours est d'entraîner une dynamique positive auprès de viticulteurs du territoire, salariés, riverains et plus largement auprès de l'ensemble des parties prenantes de la cave. Cette dernière va pousser ce projet encore plus loin en étendant ce parcours vers un étang, afin d'y créer un observatoire d'oiseaux migrateurs, avec des panneaux de présentation de différentes essences d'arbres, etc.

### ★ Rejoindre une dynamique locale

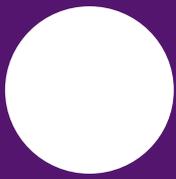
Une ETI évaluée a signé la charte « Biodiversité pour l'intérêt de tous et le plaisir de chacun » d'une association de sa ville d'implantation. Elle prend ainsi des engagements en faveur de la biodiversité avec des actions comme le zéro phytosanitaire, la gestion différenciée des espaces verts, la plantation d'espèces locales et la construction de ruches et nichoirs. C'est ainsi que quelques mois plus tard, son usine est devenue un « refuge LPO » (1<sup>er</sup> réseau de jardins écologiques en France) au travers d'une convention de partenariat signée avec l'association.

*Et vous ? Savez-vous si une charte est portée par votre ville ? Votre communauté de communes ou votre agglomération ? Ou bien au niveau de votre fédération professionnelle ou de votre inter-profession ? Ces chartes peuvent servir de premier référentiel pour cadrer vos démarches et permettent de faire reconnaître votre engagement !*





# LES ENJEUX RSE SECTORIELS



CONSTRUCTION ET BTP

BANQUES, ASSURANCES ET MUTUELLES

SANTÉ ET ACTIONS SOCIALES

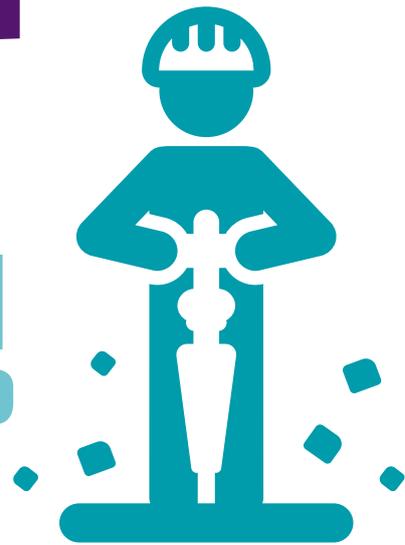
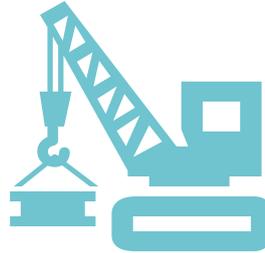
AGROALIMENTAIRE

INDUSTRIE

SECTEUR PUBLIC



# CONSTRUCTION ET BTP



## #SST

La Santé et sécurité au travail est le sujet majeur du secteur de la construction. Ajouté à la mise en place d'un document unique qui est une obligation légale, les évalués ont tous mis en place une politique de protection de la santé et de la sécurité de leurs collaborateurs. Cette politique décrit les actions à mettre en place et les objectifs associés, comme des objectifs « zéro accident ». À noter, la mise en place d'une démarche de système de management de la Santé et de la sécurité au travail (ISO 45001) fournit à l'évalué un cadre, une méthode supplémentaire pour formaliser sa politique de sécurité au travail et former ses collaborateurs.

## #Impact environnemental

Les PME évaluées mettent en place des actions concrètes pour maîtriser les impacts de leurs activités sur l'environnement. Les actions concernent principalement le tri et le traitement des déchets, la diminution des consommations en eau, énergie et solvants et la réduction des impacts des différentes étapes des projets de construction. Cette réduction des impacts a pour point de départ un bilan carbone des activités, à partir duquel un plan d'actions est mis en place avec des objectifs de réduction associés.

Pour optimiser la gestion des déchets industriels et de chantier, les évalués s'appuient sur l'expertise de partenaires spécialistes de la valorisation et du recyclage des déchets de chantier, de l'industrie et des collectivités, mais également de centres de recherches, de bureaux d'études ou d'associations spécialisées de ces domaines.

Une action concrétisée par un évalué fut la mise en place d'une démarche d'économie circulaire pour optimiser la réutilisation des déchets de chantier en matériaux de construction. Dans cette perspective, l'entreprise a développé des partenariats avec une centrale de recyclage des matériaux inertes et avec une centrale de production d'enrobés. Grâce à cette démarche, les déchets recyclables sont recyclés à

100%, et 70% des déchets de chantier sont valorisés en matériaux de construction !

Autre exemple, une planification des chantiers favorisant l'équilibre vie privée / vie professionnelle permet de s'assurer de l'affectation des chantiers à proximité des lieux de résidence des collaborateurs pour réduire les émissions liées au temps de trajet. Des solutions de covoiturage sont proposées par certaines entreprises évaluées !

## #Ancrage territorial

Les évalués du secteur du BTP sont présents auprès des acteurs du territoire et entretiennent un dialogue adapté et systématique. Un membre de la direction est souvent impliqué dans le dialogue avec les différentes instances du territoire au travers de mandats dans la confédération des SCOP, les associations d'insertion, mais aussi en tant que membre d'agences de développement territorial ou d'agences de développement économique locales. Le dialogue se fait aussi au travers d'échanges directs avec les acteurs du territoire comme les maires ou les présidents de communautés de communes.

## #Achats responsables

Afin de s'assurer de pratiques d'achats responsables et de l'engagement RSE de leurs fournisseurs et sous-traitants, les TPE et PME du secteur de la construction évaluées utilisent toutes des questionnaires RSE. Elles privilégient également la contractualisation avec des fournisseurs et prestataires locaux, au plus près des chantiers, pour minimiser leurs impacts environnementaux et de maximiser leur ancrage local.

## 2

# BANQUES, ASSURANCES ET MUTUELLES



### # Anti-corruption

La lutte contre les fraudes et la corruption constitue un des enjeux majeurs de responsabilité sociétale du secteur. Les parties prenantes des entreprises évaluées sont toutes très attentives aux mesures prises et actions déployées dans cette perspective. Les entreprises évaluées ont toutes déployé des mécanismes d'identification des situations critiques et risquées et des mesures de lutte contre la corruption, le blanchiment et les fraudes. Des contrôles et tests sont systématiquement conduits par les entreprises évaluées qui transmettent leurs rapports de contrôle à l'Autorité des Marchés Financiers (AMF). Généralement, des instances de contrôle interne et externe (commissaires aux comptes) attestent également de la bonne mise en place et l'efficacité de ces mécanismes.

La formation interne est l'axe principalement choisi par les entreprises du secteur pour y parvenir. De nombreux outils sont développés : des catalogues, webinars, MOOC internes, agoras ou encore petits déjeuners d'informations pour sensibiliser les collaborateurs. Certaines entreprises évaluées proposent même des cursus diplômants pour faire reconnaître les compétences de leurs salariés.

### #Écoute client

Les évaluateurs ont constaté une grande expertise de ce secteur dans le recueil des attentes, besoins et réclamations clients. Plusieurs outils ont été développés par les évalués pour faciliter le traitement en interne des demandes et les résoudre efficacement et rapidement. Des indicateurs sur le nombre de réclamations traitées et sur la durée nécessaire au traitement existent et constituent des objectifs trimestriels, semestriels ou annuels pour les collaborateurs. Pour beaucoup d'entre elles, être engagé dans une démarche de certification ISO 9001, basée sur le principe de l'amélioration continue, permet de mieux gérer les processus de gestion des demandes et attentes clients et d'optimiser leur satisfaction. Des questionnaires de satisfaction clients sont systématiquement envoyés, les réclamations et non-conformités sont traitées avec efficacité et documentées dans le système de management.

# 3

## SANTÉ ET ACTIONS SOCIALES

### #Égalité et diversité

Le pilier RH du modèle Engagé RSE est très bien appréhendé et maîtrisé par les entreprises de ce secteur. L'égalité et la diversité sont des thématiques sur lesquelles elles ont toutes formalisé des engagements ou des objectifs clairs et précis à atteindre. Des politiques de rémunération avec des facteurs bas (facteurs 4 ou 5 maximum) entre les salaires les plus faibles et les salaires les plus importants sont mis en place dans certaines des organisations évaluées. Les accords relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont conclus conformément à la réglementation au sein des entreprises évaluées de 50 salariés et plus. Certains évalués vont même plus loin en mettant en place le label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (qui vise à promouvoir l'égalité et la mixité professionnelles) et / ou le label Diversité (qui a pour objectif de prévenir les discriminations et de promouvoir la diversité dans les secteurs public et privé).

### #Implication des collaborateurs

Une attention toute particulière est portée sur l'implication des collaborateurs dans la démarche RSE. Cette recherche d'implication des salariés se traduit par des actions de sensibilisation comme l'organisation de concours inter-services sur l'économie de papier ou l'économie d'énergie, ou la réalisation par les salariés de petits courts-métrages ciblés sur un enjeu RSE, et partagés sur l'intranet de l'entreprise.

Management participatif et objectifs annuels RSE sont autant de moyens déployés par les directions des entreprises évaluées pour encourager l'adhésion des salariés au projet RSE de l'entreprise.



### #Emploi local

Les entreprises évaluées évoluant dans le domaine de la santé ou de l'action sociale participent activement au développement social et économique des territoires. L'emploi local est favorisé par l'accueil de stagiaires et apprentis de la Région, mais également au travers de l'accompagnement et la mise en place de partenariats avec les acteurs locaux de l'insertion et du travail social.

### #Bailleurs sociaux

Les bailleurs sociaux favorisent l'objectif de réduction de l'impact environnemental de leur activité. Pour les nouvelles constructions par exemple, la stratégie est de se tourner vers des logements à faible consommation énergétique, et d'innover dans le choix des matériaux et des sources d'approvisionnement.

Le choix est aussi fait d'intégrer le plus en amont possible l'avis des parties prenantes pour les projets de construction et de rénovation. Pour le parc immobilier existant, les bailleurs sociaux évalués sensibilisent les habitants pour qu'ils adoptent des démarches écoresponsables et acquièrent le réflexe du tri.

# 4

## AGROALIMENTAIRE

*À noter : le secteur agroalimentaire est le secteur regroupant le plus grand nombre d'évalués au niveau de maturité «Exemplaire».*

### #Démarche rigoureuse

Pour la plupart déjà embarquées dans des démarches de certification ISO 9001 et / ou ISO 14001, les industries agroalimentaires évaluées intègrent la RSE dans des processus déjà bien structurés par un système de management qualité, sécurité et environnement. En outre, la profession est fortement encadrée par la réglementation, notamment sur le pilier environnemental qui constitue la plupart du temps la porte d'entrée dans une réflexion et une démarche plus globales de RSE. Cette rigueur réglementaire met par ailleurs les entreprises « sous les projecteurs » de la société civile, en attente d'un comportement irréprochable du secteur. Cela contribue à inciter les entreprises du secteur agroalimentaire à considérer plus finement les questions d'ordre sociétal.

### #Achats responsables

Les évalués intègrent des critères RSE dans leur fonction Achats et dans le choix de leurs matières premières. Certains soumettent même leurs fournisseurs à des questionnaires qualité comprenant certains critères RSE. Les démarches d'achats responsables sont généralement accompagnées de mesures telles que des audits fournisseurs, la mise en place d'une charte de bonne conduite fournisseurs et / ou d'une charte éthique. Une préférence est par ailleurs le plus souvent accordée aux fournisseurs locaux.

### #Ecoute client

Les évalués mettent en place des dispositifs d'écoute et de prise en compte des attentes des consommateurs. La collecte des réclamations et leur traitement est propre à chaque évalué, en fonction du profil de la partie prenante, mais l'utilisation des orientations de la norme ISO 9001 ressort comme une tendance de fond.



### #Impact environnemental

Dans ce secteur, réaliser un bilan carbone et une analyse de cycle de vie de son activité permettent l'émergence d'innovations. Les résultats de ces deux démarches ont par exemple permis à un des évalués de modifier sa chaîne de production dans le but d'alléger le poids de ses bouteilles.

Etant intrinsèquement liés à la nature, les évalués du secteur agricole, et plus particulièrement les évalués du domaine de la viti-viticulture, mettent en place des actions pour préserver les paysages et développent des pratiques culturales plus respectueuses de la biodiversité.

### #R&D

Dans sa démarche d'innovation, un évalué du secteur viticole a inscrit dans sa politique l'objectif de réduire les impacts environnementaux et sociaux de l'ensemble du cycle de vie du produit. Un chargé d'innovation a été spécialement recruté pour systématiquement tenir compte, dans ses propositions d'innovation, de la démarche environnementale de la cave et de l'évolution du degré d'alcool dans une logique d'adaptation au changement climatique. L'entreprise évaluée est ainsi régulièrement qualifiée de « pionnière » pour des solutions innovantes comme la génodique, la culture de vigne en couverts végétaux ou l'écologie industrielle et territoriale.



## INDUSTRIE

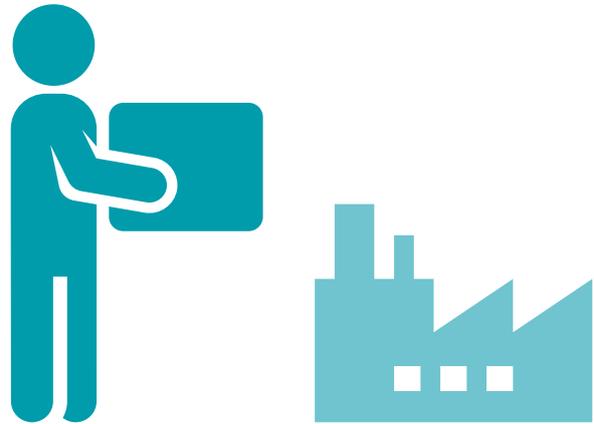
### #Veille réglementaire

Les entreprises du secteur accordent une importance non négligeable au processus de veille, considérée comme stratégique. La veille réglementaire est indispensable pour anticiper le plus en amont possible les nouvelles réglementations. Il arrive que certaines des entreprises évaluées du secteur fassent le choix de faire réaliser la veille réglementaire par un prestataire expert du domaine. Celui-ci joue également le rôle de consultant en apportant son avis d'expert sur les évolutions réglementaires et sur les meilleurs moyens de s'y conformer.

La veille technologique et concurrentielle est de la même manière indispensable et constitue un enjeu stratégique et matériel fort pour l'entreprise et ses parties prenantes. Une connaissance fine des concurrents et des évolutions de leurs produits et services permet d'anticiper les évolutions du marché et des besoins des consommateurs. Au travers de cette veille, les évalués se positionnent par rapport aux démarches RSE de leurs concurrents et s'améliorent en conséquence pour faire de la RSE un véritable élément de différenciation auprès des consommateurs et des parties prenantes.

### #Achats responsables

Les évalués du secteur, et plus précisément ceux dont l'activité dépend de matières premières d'origine végétale comme les laboratoires pharmaceutiques, accordent une grande importance à la qualité et la durabilité de leur démarche d'approvisionnement. Un cahier des charges précis leur permet de sélectionner et évaluer les fournisseurs sur la base de critères RSE. Dans certains cas, des audits et certifications d'organismes extérieurs viennent confirmer l'engagement de l'entreprise dans sa démarche d'achats responsables.



### #Ressources humaines

Un évalué a mis en place avec les acteurs du handicap (Agefiph, Cap Emploi, Sameth,...) une démarche Handicap ambitieuse selon 3 axes :

1. Taux d'emploi direct fixé au-delà de l'obligation légale à 10 % de la Masse Salariale. Objectif tenu en 3 ans.
2. Accessibilité des locaux pour toute forme de handicap, réalisation de travaux en partenariat avec Agefiph. Taux d'accessibilité passé de 12 % avant travaux à 88 % après travaux.
3. Politique du maintien dans l'emploi avec des études ergonomiques réalisées dans les principaux ateliers de production ayant conduit à des investissements de plus de 100 K€ sur la partie « personnel en situation de handicap » avec Agefiph, et réduction de la pénibilité sur un plan général avec la mise en place d'un plan de 300 K€ d'investissement sur 3 ans avec la CARSAT.

### #Sécurité

Face au constat de l'importance des accidents domestiques du quotidien, une entreprise remet un kit de sécurité à chaque nouveau salarié.

Il se voit remettre un kit dès son arrivée dans l'entreprise comprenant des gants et lunettes de protection, bouchons d'oreille et gilet jaune.

Objectifs :

- réduire ces accidents, par ailleurs pénalisants pour l'entreprise ;
- déclencher une prise de conscience et des systématismes auprès des salariés sur le thème de la sécurité.

À l'occasion de cette remise, le salarié doit signer un document de sensibilisation aux risques, actant la remise de ces Equipements de Protection Individuelle, qui sera conservé dans son dossier au service RH.

# 6

## SECTEUR PUBLIC



### #Diagnostic territorial

Une Caisse des Allocations Familiales a réalisé un diagnostic territorial auprès de ses partenaires, en interrogeant plus particulièrement les élus locaux. En analysant la répartition de l'offre et des besoins au sein du département, la CAF a ainsi pu identifier les besoins de services prioritaires pour les familles et définir des orientations stratégiques avec des objectifs quantitatifs mesurables et des indicateurs associés.

### #Démocratie participative

Le cabinet d'un sénateur a élaboré sa stratégie RSE en consultation avec ses parties prenantes. Celle-ci a été déclinée en initiatives, groupes de travail et délégation sénatoriale afin que les meilleurs interlocuteurs soient associés aux différents objectifs stratégiques.

À partir d'une analyse du contexte international, national et local, d'une consultation avec ses parties prenantes, des enjeux identifiés pour le département, des valeurs portées par le cabinet, de l'expertise de l'équipe, ils ont acté trois axes de réflexion et d'actions :

- économie : simplification et agriculture,
- ruralités et périurbain : équité des territoires,
- attente sociétale : transparence et développement durable.

Ils ont mis en place une méthode de travail innovante : pas de permanence parlementaire (pour un contact direct sur le terrain), un travail en groupes thématiques (pour une intelligence collective au-delà des clivages politiques) et une communication interactive (des enquêtes, des focus sur les propositions et projets de loi pour que les parties prenantes puissent participer à la création de la loi).

### #Achats responsables

C'est de manière systématique qu'une région évaluée intègre des critères sociaux et environnementaux dans la définition de ses marchés. La réflexion et les pratiques d'achats responsables de cette région sont robustes par l'appréhension transversale des enjeux dans la définition des marchés. Des délibérations fixent des objectifs à la commande publique responsable en termes clairs. Par exemple : « recourir à 100% d'électricité verte dans les bâtiments de l'administration régionale ». Les règles mises en place visent à sécuriser les pratiques d'achats en matière de risques juridiques et de corruption, d'améliorer les « caractéristiques durables » des biens et prestations achetées et de travailler avec des fournisseurs présentant des garanties de respect de la légalité et engagés dans une démarche de responsabilité sociétale. Les impacts directs et indirects des solutions concernées sont envisagés dans une approche qui prend globalement en compte le cycle de vie des solutions et les impacts tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les services et fournisseurs de services font l'objet de critères Responsabilité Sociétale avec des pratiques en matière financière.

# 7 FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

Plusieurs facteurs favorisant la réussite de la mise en place et de la diffusion de la stratégie RSE au sein des organisations évaluées ressortent de nos lectures de rapports d'évaluation.



### 1 Implication de la direction et des collaborateurs

Dans chacune des entreprises évaluées niveau « Exemple », la conviction du dirigeant de l'entreprise qui initie et porte la démarche est indispensable. Il est par ailleurs le plus souvent soutenu par de proches collaborateurs très investis eux aussi sur le sujet, l'aidant à déployer une dynamique interne, impliquant les managers.

### 2 Réalisation d'un diagnostic cohérent avec l'ISO 26000

Un diagnostic de type ISO 26000 peut être utile pour rassurer l'entreprise en début de démarche. Il doit être fait par un « sachant » en matière de performance globale des organisations, capable de restituer un livrable de bon niveau, pouvant constituer la donnée d'entrée d'une feuille de route. Ce diagnostic doit permettre d'identifier les principaux enjeux propres de l'entreprise ou de la filière, ainsi que les parties prenantes indispensables à consulter pour prioriser les enjeux observés.

### 3 Priorisation des actions et élaboration du plan d'action RSE

Les enjeux identifiés dans le cadre du diagnostic viennent alimenter la réflexion de l'entreprise sur sa stratégie RSE. Plusieurs actions découlent de chaque axe stratégique, chacune étant généralement associée à une partie prenante. Pour prioriser les actions, on peut croiser l'impact attendu de l'action sur chaque partie prenante, le bénéfice attendu pour l'entreprise, la capacité à la réaliser, les risques à la réaliser ou à ne pas la réaliser.

### 4 Appui sur un système de management de type QSE

Le système de management intégré favorise la planification, la mise en œuvre et l'accomplissement d'actions RSE. De plus, l'expérience des entreprises évaluées dans l'approche processus, qu'implique un système de management QSE, facilite la mise en place de la logique d'amélioration continue (PDCA), ce qui est un atout pour l'application de l'ISO 26000 au sein de leurs organisations respectives.

### 5 Inscription sur le long terme du dialogue avec les parties prenantes

Ainsi que le prescrit la norme ISO 26000, le dialogue avec les parties prenantes doit se maintenir dans le temps avec l'intensité nécessaire à leur satisfaction mais aussi à la vérification par l'entreprise de la pertinence pour elles des actions qu'elle conduit.

### 6 Comparaison avec ses pairs et concurrents

L'ensemble des entreprises évaluées de niveau « Exemple » selon le modèle Engagé RSE ont comparé leurs pratiques avec celles de leurs pairs, les aidant à fixer le cap et leur donnant d'autres pistes d'améliorations à mettre en œuvre.

### 7 Utilisation des outils et dispositifs proposés par les organisations professionnelles

Les organisations professionnelles, qui incitent leurs adhérents à lancer des démarches RSE et les guident dans cette direction, apportent à ces derniers ce qui leur fait le plus défaut : formation, méthode et soutien matériel.



LA VALEUR AJOUTÉE

DU LABEL « ENGAGÉ RSE »

VUE PAR DES ÉVALUATEURS



### **Un outil de réflexion stratégique et d'appropriation des enjeux de la RS**

L'évaluation permet aux organismes de confronter leur organisation et leurs pratiques au regard externe d'un évaluateur expert de la responsabilité sociétale. Les questionnements induits par le modèle et les commentaires de l'évaluateur mettent en évidence de nouvelles pistes de réflexion et invitent à aborder l'activité de l'entreprise sous un angle différent, quel que soit le niveau d'engagement de l'entreprise. L'évaluation interpelle autant l'entreprise sur ce qu'elle fait, que sur comment elle le fait.

L'évaluation est également, dans de nombreux cas, l'occasion de former et de sensibiliser les salariés aux problématiques du développement durable.





## Un outil de pilotage pour construire, structurer et faire progresser sa démarche

Compatible avec les systèmes de management éventuellement présents dans les organisations, le modèle Engagé RSE permet avant tout, quel que soit son niveau de maturité, de structurer sa démarche. Pour celles qui débutent, le modèle contribue à établir sa stratégie et un plan d'action pour atteindre ses objectifs. Il permet notamment d'améliorer la définition des enjeux ainsi que l'identification, la prise en compte et l'analyse des attentes des parties intéressées. Pour les entreprises plus matures, elle valide la démarche et aide à trouver de nouvelles pistes d'amélioration.

Le rapport remis à l'issue de l'évaluation se révèle ainsi être un véritable outil de pilotage, définissant des pistes d'actions pertinentes et cohérentes pour l'entreprise. Il est un point de départ pour engager un processus d'amélioration continue et se rapprocher progressivement de l'exemplarité.



## Un outil de mobilisation interne

Le modèle Engagé RSE est considéré par les organismes évalués comme un outil au fort potentiel de mobilisation interne. La reconnaissance externe par un tiers reconnu permet de valider l'importance stratégique des actions engagées. Elle permet de valoriser les efforts des salariés et de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour d'un projet porteur de sens qui incarne les valeurs de l'entreprise. Notamment, l'évaluation est l'occasion de recenser, mettre en exergue et partager les bonnes (et moins bonnes) pratiques des uns et des autres (entités, services, collaborateurs). Cette dimension de benchmark interne et externe devient souvent une préoccupation première dès lors que l'entreprise s'engage dans une évaluation.



## Un outil de valorisation pour crédibiliser sa démarche

Les évalués témoignent de la crédibilité que confère la reconnaissance d'un organisme tiers à leur démarche. Le caractère innovant de la prestation est un levier de différenciation et de valorisation grâce à la communication qu'il permet. Enfin, les interviews des parties intéressées réalisées par l'évaluateur, ainsi que le rapport, sont des outils facilitant et renforçant des relations de confiance avec les différents interlocuteurs de l'organisation.

Le label représente un réel gain de crédibilité qui permet de faire valoir sa démarche auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Le label Engagé RSE représente ainsi un avantage concurrentiel conséquent pour certains appels d'offres, tant publics que privés, de plus en plus exigeants en matière de preuves d'un engagement responsable concret et ancré.



# ENGAGÉ RSE :

# GENÈSE ET ÉVOLUTIONS

# DU MODÈLE D'ÉVALUATION

**E**n 2007, AFNOR Certification développe **AFAQ 1000NR**, modèle d'évaluation des principes de développement durable dans la stratégie de l'entreprise, en cohérence avec le SD 21000<sup>1</sup>, le référentiel de la GRI (Global Reporting Initiative) et sur la base des travaux préparatoires de l'ISO 26000, à l'époque en cours d'élaboration.

**En novembre 2010, la publication de l'ISO 26000 annule et remplace le SD 21000. Seule norme internationale définissant les lignes directrices de la RSE, l'ISO 26000 invite les organisations à articuler leur démarche autour de 7 questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les loyautés des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local.** Cette norme, approuvée par 90 pays, fixe le concept de RSE et se présente comme un guide de lignes directrices pour accompagner les entreprises dans leur démarche de développement durable. L'ISO 26000 n'est pas une norme certifiable. Néanmoins, elle demande que les organisations qui déclarent appliquer ses recommandations puissent rendre compte de leurs actions de manière crédible.

Suite à la parution de l'ISO 26000, AFNOR Certification a souhaité adapter son modèle d'évaluation AFAQ 1000NR afin de proposer aux organisations un référentiel permettant de rendre compte de leurs démarches RSE de manière crédible et lisible. C'est ainsi qu'est né **AFAQ 26000**, référentiel permettant d'une part la mesure du niveau de maturité des organisations en termes de prise en compte de la responsabilité sociale et, d'autre part, l'évaluation de ses performances sur la base des 3 piliers du développement durable : économique, social et environnemental.

Les principales évolutions ont été la mise en cohérence sémantique, introduction ou affirmation de nouveaux concepts et améliorations suite aux retours d'expérience et au regard de l'ISO 26000. En revanche, la structure du référentiel (5 critères de pratiques et 3 de résultats) s'étant avérée robuste et pertinente, elle est restée inchangée. En effet, les champs couverts et leur agencement permettent d'analyser et d'évaluer l'ensemble du fonctionnement de l'organisation, de manière souple et opérationnelle. Le modèle est ainsi structuré au gré du fonctionnement des organisations (stratégie et gouvernance, mise en œuvre de la démarche, déploiement managérial, déploiement opérationnel et ancrage local) et non au gré de la structure de la norme, afin d'offrir une grille d'analyse intuitive et manipulable pour les évaluateurs et les responsables des organisations. La note sur 1000 points et les 4 niveaux de maturité sont conservés et correspondent aux 4 niveaux du Label Engagé RSE : initial, progression, confirmé et exemplaire. La cotation des critères se base sur le cycle du PDCA, outil d'amélioration continue (planifier, mettre en œuvre, vérifier et améliorer). Le référentiel AFAQ 26000 permet ainsi une analyse efficace et appliquée de la prise en compte de l'ISO 26000, vectrice de pédagogie et d'appropriation.

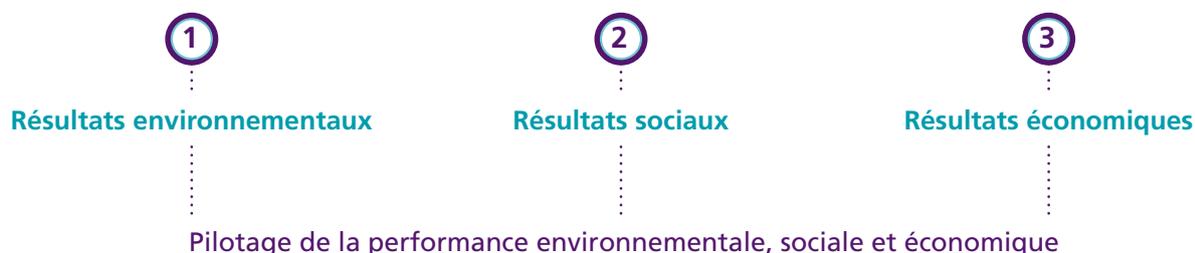
En 2017, le label **Engagé RSE** a été créé sur la base du référentiel AFAQ 26000. Si l'architecture du référentiel n'évolue pas de manière fondamentale, certains sous-critères ont été reformulés, fusionnés ou supprimés pour permettre une lecture plus logique et intuitive, à la fois pour les évaluateurs et pour les organisations évaluées. Au-delà du lien avec l'ISO 26000, chaque sous-critère du référentiel a été lié avec les GRI Standards, le Global Compact, les Objectifs mondiaux du Développement Durable (ODD) et leurs cibles ainsi que les informations à publier au sens du nouveau dispositif réglementaire de reporting extra-financier.

<sup>1</sup>. Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.

## 5 critères de pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles



## 3 critères de résultats



**La trame de rapport d'évaluation a été revue afin que le rapport remis à l'organisation évaluée soit plus synthétique et directement exploitable sur le plan de la communication. La pondération des grands chapitres du référentiel est conservée, mais une approche dite de « matérialité » est intégrée pour la cotation des critères.**

L'évaluation Engagé RSE requiert, comme c'était le cas avant, la rencontre avec au moins 5 parties prenantes externes à l'organisation pour valider son niveau de maturité. La rencontre avec les parties

prenantes suit toujours les mêmes modalités et joue toujours le même rôle de complément qualitatif à l'analyse croisée réalisée en interne. Rencontrer 5 acteurs tiers afin de consolider l'analyse des enjeux et des pratiques de l'organisation est inédit par rapport à ce type de démarche, et est très appréciée de l'organisation évaluée. Ces interviews de parties prenantes lui permettent de s'assurer que sa démarche de responsabilité sociétale (en cours de déploiement ou déployée) répond bien aux attentes et besoins de ses parties prenantes.

# AUTRES SOLUTIONS

## OPÉRATIONNELLES POUR

# RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA RSE

### Réussir son analyse de matérialité

La norme NF X30-029 (Responsabilité sociétale – Analyse de matérialité – Priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000), publiée en juillet 2016, propose une méthode permettant d'établir des priorités pour aborder les domaines d'action de l'ISO 26000.

### Mesurer son empreinte biodiversité

Début juillet 2018, le ministère de la Transition écologique et solidaire a présenté son plan pour préserver la biodiversité. Pour aider les entreprises à atteindre les objectifs fixés, AFNOR Certification propose un référentiel de certification Biodiversité permettant de prouver sa conformité au regard de 50 critères répartis en 4 grands items :

- **Enjeux et analyse** : identification des activités et processus impactés par la protection de la biodiversité, analyse de la dépendance vis-à-vis des services écosystémiques ou de la biodiversité, évaluation de la politique d'achat, identification des attentes des parties intéressées.
- **Vision et stratégie** : la propension de l'entreprise à prendre en compte la biodiversité dans sa chaîne de valeur : manière de produire et d'élaborer ses processus sans oublier sa supply chain (gestion de sa chaîne logistique), etc.
- **Plan d'action** : déploiement d'un plan d'action en cohérence avec les enjeux et la stratégie, sensibilisation et formation des équipes ; préservation de la biodiversité sur les lieux d'implantation.
- **Surveillance et performance** : évaluation de la prise en compte des indicateurs pertinents pour la mesure de l'empreinte biodiversité et s'appuyant sur des indicateurs reconnus : Global Biodiversity Score (GBS), ODD (Objectifs de Développement Durable), GRI G4, Objectifs d'Aichi, Stratégie Nationale de la Biodiversité (SNB).

### Construire son reporting extra-financier

L'association ORÉE publie régulièrement, en partenariat avec le ministère de la Transition écologique et solidaire, des guides mis à disposition de tous pour atteindre au mieux les enjeux réglementaires environnementaux. Nous vous conseillons de consulter notamment le livre blanc datant de 2017 sur les « Préconisations pour une mise en cohérence des obligations réglementaires environnementales » et le guide « Transposition de la directive européenne : une opportunité pour repenser votre reporting RSE - Focus sur les items environnementaux » publié en 2018.

### Eco-concevoir ses produits et services

En avril 2018, le gouvernement publiait sa Feuille de Route Economie Circulaire (FREC). Fruit de plusieurs mois de concertation et d'élaboration, elle compte 50 mesures et donne le cap d'un changement de modèle économique, sociétale et économique. Ces 50 résolutions doivent se traduire d'ici le début de l'année 2019 par des mesures législatives à travers la loi de transposition de la nouvelle directive européenne sur les déchets. Plusieurs des 50 mesures de la FREC, et notamment la première mesure « incorporer davantage de matières premières issues du recyclage des produits » ont pour objectif d'inciter les organisations à promouvoir le concept de l'éco-conception dans leurs modes de production. Pour accompagner cette première mesure, AFNOR Certification a développé une solution d'évaluation des démarches d'éco-conception en entreprise. Basé sur 5 chapitres, le référentiel AFAQ Eco-conception vient évaluer la responsabilité de la direction, l'affectation du projet d'éco-conception, la mise en œuvre opérationnelle, le lancement sur le marché et la communication externe, et le dispositif d'amélioration continue prévu par l'entreprise.



### Favoriser son ancrage territorial

L'association Orée a co-construit, avec ses membres, un indicateur d'interdépendance entre les entreprises et leurs territoires (IJET) et un ouvrage « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance », démontrant l'intérêt de construire des liens étroits avec les acteurs du territoire. ORÉE travaille également sur des sujets plus techniques et sectoriels, tels que la déconstruction/gestion des déchets du BTP, dans le cadre de ses clubs métiers. Ce club focalise ses travaux sous l'angle de la maîtrise d'ouvrage, clé de voute de la chaîne des acteurs du BTP. Fin 2018, un guide reprendra ses principaux enseignements et des préconisations pour améliorer la gestion des déchets du BTP.

### Lutter contre la corruption

Publiée en 2016, la norme internationale ISO 37001 s'applique à toute organisation souhaitant mettre en place un système de management anti-corruption fiable, pérenne, et en conformité avec les mesures imposées par la loi Sapin 2. Au travers de 7 principales exigences, son objectif est double :

- aider les organismes à lutter contre la corruption et promouvoir une culture d'entreprise éthique,
- prévenir, détecter et faire face aux actes de corruption, qu'ils soient commis par ou pour le compte de l'organisme, par ses employés ou ses partenaires commerciaux.

### Lutter contre les discriminations en interne

Créés et soutenus par les pouvoirs publics, les labels Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et Diversité récompensent l'exemplarité de pratiques vertueuses visant à prévenir les discriminations, respecter l'égalité des chances et promouvoir la diversité dans la gestion des ressources humaines. Chaque label est composé d'un socle commun et de modules complémentaires qui leur sont spécifiques.

Depuis 2015, une double labellisation est accessible auprès d'AFNOR Certification afin d'optimiser les durées d'audit et leur coût.

### Encourager le développement durable en interne

La start-up « Energic » organise, via son application mobile, des challenges ludiques pour inciter les collaborateurs à réduire leur impact environnemental au quotidien dans les entreprises et collectivités.

### Favoriser des achats responsables

La norme ISO 20400 fournit aux organisations, quelle qu'en soit la taille ou l'activité, des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociétale dans leur processus achats, comme décrit dans l'ISO 26000. Elle est destinée aux parties prenantes impliquées ou impactées par les décisions et processus achats.

Si vous souhaitez vous démarquer en prouvant la mise en œuvre et l'entretien de relations durables et équilibrées avec vos fournisseurs, l'application des engagements de la charte Relations fournisseurs responsables ainsi que la mise en œuvre des recommandations de l'ISO 20400, norme internationale sur les achats responsables ? Tournez-vous vers le Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, délivré notamment par AFNOR Certification.



## POUR EN SAVOIR PLUS

[certification@afnor.org](mailto:certification@afnor.org)

01 41 62 80 11

[certification.afnor.org](http://certification.afnor.org)