

# RSE

## Livre blanc : Qu'est-ce qu'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

La stratégie RSE permet à l'entreprise d'intégrer la préservation de l'environnement et des mesures en faveur d'une meilleure justice sociale dans sa gouvernance. Elle bénéficie ainsi de nombreux avantages concurrentiels et dynamise ses performances.



# SOMMAIRE

## Qu'est-ce qu'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

### I. En quoi consiste une stratégie RSE proactive et efficace ? - page 3

1. Définition et objectifs - page 3

2. Les normes ISO, guide à destination des managers - page 4

### II. Comment mettre en place une stratégie RSE dans votre entreprise ? - page 6

1. Les étapes pas à pas - page 6

2. Les mesures à prendre - page 8

### III. Comment communiquer pour faire connaître votre stratégie RSE ? - page 9

1. Les acteurs à cibler - page 9

2. Le green washing - page 10

Qui sommes-nous ? - page 12

# INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une stratégie destinée à guider les entreprises vers l'adoption d'un nouveau modèle de gestion plus responsable. D'une part, elle vise à répondre aux enjeux de la transition énergétique pour lutter **contre le réchauffement climatique** et **préserv**er **l'environnement** et d'autre part, elle vise aussi à faire la promotion d'un **modèle social plus juste, éthique et équitable**. La valorisation des conditions de travail des salariés, la prise en compte du bien-être au quotidien, la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité sont au cœur des préoccupations de la RSE. Enfin, l'entreprise doit repenser son modèle économique et son management pour intégrer l'ensemble de ces préoccupations au quotidien. La RSE est donc une nouvelle grille de lecture destinée à orienter l'entreprise vers la prise en compte des grands **enjeux économique, sociaux et environnementaux**. Cette démarche est très souvent valorisée par les fournisseurs et les clients, lui permettant de devenir plus compétitive tout en améliorant son image. À terme, elle lui permet de gagner directement des parts de marché et de développer ses activités. Comment mettre en place une stratégie RSE opérationnelle ? Quelles sont les règles à respecter, et quelles sont les démarches à entreprendre ? Autant de questions que nous aborderons dans le présent livre blanc consacré à l'adoption d'une politique RSE efficace et proactive pour votre entreprise.



# I. En quoi consiste une stratégie RSE proactive et efficace ?

## 1. Définition et objectifs

La RSE est apparue au cours des années 1960 avec l'émergence des premières revendications en faveur d'une **meilleure protection de la planète**. Cependant, son adoption à grande échelle par les entreprises date du début des années 2000. Selon l'organisme ISO (International Organisation for Standardisation), la RSE est « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Elle vise à redéfinir l'objet d'une entreprise. Ainsi, elle n'a plus seulement vocation à générer du profit, mais doit aussi prendre en considération des enjeux d'autres natures : la **protection de l'environnement**, la promotion des enjeux sociaux favorables aux salariés et l'adaptation de la gouvernance deviennent alors des priorités de premier plan. La RSE implique de repenser une grande partie de son fonctionnement dans ses processus quotidiens. De nos jours, il n'est pas rare de voir des entreprises très engagées dans l'adoption d'une **stratégie RSE** allant bien au-delà des obligations définies par la loi, préférant adopter une image de pionniers en la matière.

Au coeur du processus de production, la chaîne logistique (*supply chain*) est la première fonction concernée par les bénéfices de la RSE. Mettre en place une stratégie ambitieuse nécessite de s'entourer des bons conseils et des outils adaptés pour y parvenir de manière fluide et sereine. Et pour cause, selon [France Stratégie](#), les entreprises ayant adopté une stratégie RSE ont vu leur activité augmenter de 13% en moyenne. Le *supply chain* manager a donc tout intérêt à engager un vaste chantier pour mettre en place une stratégie RSE performante pour son entreprise.

L'objectif est de mettre à jour ses processus et d'adopter les bonnes pratiques nécessaires pour atteindre les objectifs de la RSE. La norme **ISO 26000** précise que l'entreprise doit parvenir à « un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ». À terme, elles doivent notamment parvenir à la **diminution de leur empreinte énergétique**, au choix des fournisseurs intégrant à leur tour une politique RSE exigeante, au recyclage de leurs déchets, à la valorisation des matières premières d'origines renouvelables, à la promotion de la diversité et à la lutte contre les discriminations.

Elles peuvent ainsi faire valoir leur volontarisme auprès de toutes les parties prenantes. Toutes les entreprises peuvent faire le choix d'une politique RSE ambitieuse et favorable à la croissance de leurs activités.



# I. En quoi consiste une stratégie RSE proactive et efficace ?

## 2. Les normes ISO, guide à destination des managers

Les objectifs à atteindre sont définis par l'organisme ISO qui fixe minutieusement les processus à mettre en oeuvre et les ambitions auxquelles peuvent aspirer les entreprises françaises et internationales. La délivrance des certifications est assurée par des organismes agréés indépendants.

La **norme ISO 14001** est une certification environnementale internationale qui s'adresse à toute entreprise désireuse de créer un système de production, de gestion logistique et de fonctionnement intégrant des **préoccupations environnementales exigeantes**. L'objectif est de diminuer les externalités négatives de l'entreprise sur l'environnement. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, toute entreprise est éligible à la certification ISO 14001.

Sa délivrance passe par l'application d'un management environnemental ambitieux et comprenant :

- une **analyse environnementale** de ses activités pour effectuer un bilan de son empreinte écologique et de ses externalités négatives sur l'environnement.
- une **politique environnementale** qui constitue les moyens d'action comprenant une série complète d'engagements en faveur du développement durable. Elle s'appuie sur des méthodes et objectifs clairs.
- une **structure organisationnelle** permettant d'encadrer efficacement la politique environnementale, qui définit sans ambiguïté le rôle et les responsabilités de chacun. Elle doit veiller à l'application des procédures et l'utilisation des ressources nécessaires pour parvenir aux objectifs fixés précédemment.

La norme ISO 14001 a pour objectif de mettre en oeuvre une **recherche continue de l'amélioration des performances environnementales** de l'entreprise au travers d'une méthode éprouvée : planifier les actions ; dérouler les mesures ; contrôler le résultat et améliorer le dispositif sur le long terme. Une inspection annuelle du respect des règles doit être réalisée pour obtenir cette certification. Elle est renouvelable tous les trois ans.



La **norme ISO 26000** a été créée en 2010 pour établir les principes, les thèmes et la marche à suivre pour appliquer le concept de **Responsabilité sociale** dans une entreprise quel que soit son secteur d'activité, sa taille ou sa localisation. Elle fut adoptée après plus de cinq années de débats autour de représentants de gouvernements, d'ONG, d'industries et de groupes de consommateurs. Elle contient une méthode détaillée, des processus et des outils opérationnels pour y parvenir.

Elle propose des lignes directrices appliquées aux champs suivants :

- La définition du concept de RSE
- Les orientations et les caractéristiques d'une stratégie RSE
- Les principes et les pratiques relatives à la RSE
- La mise en œuvre et l'intégration de ces principes dans une entreprise
- L'inventaire des parties prenantes et la mise en place d'un dialogue dans l'entreprise pour mener à bien la politique RSE (communication, responsabilités, suivi des actions et leur évaluation).

Elle permet d'appliquer des mesures afin de transformer la gouvernance de l'entreprise, les conditions de travail des salariés et la loyauté des pratiques.

Un large volet consacré aux préoccupations environnementales permet d'améliorer la sélection des fournisseurs et de **diminuer l'empreinte écologique** de l'entreprise. En faisant la promotion du développement durable, l'entreprise s'engage à prendre des mesures pour créer un système économique et social plus juste et équitable.

Elle favorise enfin l'économie locale par la promotion des circuits courts, et l'économie circulaire via le recyclage des déchets. En ce sens, la norme ISO 26000 fixe davantage des lignes directrices que des exigences.

Cette norme n'est pas, à proprement parler, une certification mais plutôt un inventaire des bonnes pratiques et mesures à mettre en œuvre en faveur d'une politique RSE efficace. En effet, elle ne fixe aucun objectif à atteindre permettant de délivrer une **certification**, à l'inverse de nombreuses autres normes ISO. Cependant, atteindre les objectifs fixés par la norme ISO 26000 peut aboutir à une démarche de certification ISO 14001 ou ISO 9001.



## II. Comment mettre en place une stratégie RSE dans votre entreprise ?

### 1. Les étapes pas à pas

#### Etape n°1 : Définir les objectifs à atteindre et les contours de la stratégie

Il est primordial de commencer à travailler sur la base d'information parfaitement claire. Réunir vos collaborateurs autour d'un *brain storming* est utile pour confronter les points de vue et valoriser les idées de chacun. Entourez-vous de personnes dont le profil et l'analyse de l'entreprise n'est pas nécessairement la même que la vôtre. Cette étape répond aux questions : Que souhaitons-nous vraiment améliorer ? Sur quels axes portons-nous nos efforts ? Dès le début des négociations, désignez un responsable des discussions dont le rôle est de modérer le débat. Il doit être aussi une figure identifiable de l'entreprise à laquelle chacun peut s'adresser. Il est fort probable qu'une quantité très importante d'idées ou de revendications émergent chez vos collaborateurs. Effectuez ensuite une sélection des idées à plus forte valeur ajoutée tout en tenant compte des contraintes propres à votre entreprise.

Il est judicieux de mettre en miroir les idées qui ont émergé avec le cadre de mise en œuvre de la politique RSE prévu par la norme 26000 ou 14001.

#### Etape n°2 : Fixer le cap de la stratégie RSE

Une fois les contours dessinés et les idées recensées, il convient de structurer le projet en confiant au délégué RSE de fixer un chemin clair, en collaboration avec la direction de l'entreprise. La définition des priorités est une étape essentielle pour ne pas disperser les bonnes volontés ou l'énergie de chacun, au risque de n'aboutir à aucun résultat concret.

Avant de fixer définitivement les axes de travail, assurez-vous que chaque chantier est réalisable en fonction de vos contraintes, et qu'il apporte une valeur ajoutée certaine à votre entreprise. Pour vous y aider, n'hésitez pas à cartographier les enjeux RSE selon leur ordre de priorité. Ce dernier est déterminé en fonction des externalités positives que chaque décision peut générer pour l'entreprise. Cette étape vous permet de savoir par où commencer, et dans quel ordre aborder les chantiers.

#### Etape n°3 : Définir un référentiel d'action RSE

Un référentiel destiné aux équipes internes permet de formaliser votre démarche RSE dans un esprit pédagogique. Cela permettra à chacun de comprendre les objectifs de votre stratégie, et comment les atteindre. Cet effort de communication et de pédagogie est utile pour emporter l'adhésion de tous vos collaborateurs. À nouveau, nous rappelons que la RSE se construit en équipes. Dans certains cas, les entreprises font appel à des conseillers externes pour formaliser cette démarche.

Le référentiel doit être adapté à la culture de l'entreprise et justement proportionné : ni trop timide pour apporter des changements perceptibles, ni trop ambitieux au risque de décourager vos équipes et d'échouer en cours de route.

#### **Etape n°4 : Distribuer les responsabilités de chacun**

L'ultime étape avant le lancement de votre démarche est la distribution des rôles et des responsabilités. Ils sont attribués suite à une concertation collective dirigée par le responsable de la stratégie RSE. Assurez-vous que tous les employés impliqués peuvent supporter cette charge de travail supplémentaire, et ont la volonté de mener à bien ce projet. Du côté de la direction, il faudra désormais intégrer les valeurs RSE dans le management au quotidien. Les départements des ressources humaines, commercial et marketing doivent aussi repenser leurs modes de fonctionnement selon la feuille de route déterminée.

#### **Etape n°5 : Passer à l'action !**

Fixez un calendrier de suivi des opérations, avec une date de fin à laquelle chaque service aura adopté tous les nouveaux processus. Demeurez à l'écoute des questions et des éventuelles difficultés de chacun. Si certains salariés ne sont pas totalement convaincus par les bénéfices de votre projet, soyez pédagogues et faites preuve de patience.

#### **Etape n°6 : Valoriser continuellement votre démarche RSE auprès de toutes les parties prenantes**

La RSE n'est pas seulement une politique bénéfique en interne. En effet, elle est susceptible d'apporter un grand nombre d'atouts à l'entreprise si elle est valorisée auprès de toutes les parties prenantes. Établissez régulièrement des rapports à l'aide de la Global Reporting Initiative (GRI G4), référentiel pour le rapport RSE.

N'hésitez pas à faire connaître votre stratégie via des campagnes de communication. Faites figurer vos initiatives et vos mesures concrètes sur vos brochures, vos e-mailing, documents marketing et vos publications sur les réseaux sociaux. Pourquoi ne pas agrémenter votre site internet d'une page « Responsabilité sociale » ou « Développement durable » ? Au passage, n'oubliez pas d'en informer la presse locale afin de promouvoir vos initiatives auprès du grand public. Formez vos commerciaux pour qu'ils puissent en parler de manière convaincante à vos prospects, clients et fournisseurs. La diffusion d'une image positive est essentielle pour valoriser vos travaux et susciter la confiance de vos partenaires d'affaires.

#### **Etape n°7 : Suivre, mesurer et évaluer les résultats**

Cette étape est essentielle pour continuer à améliorer vos processus sur le long terme. Publiez un rapport annuel de suivi RSE pour faire le point sur l'avancée de vos projets et pour renouveler votre calendrier d'actions au fil du temps. Relevez les KPI les plus pertinents pour identifier les progrès réalisés, les faiblesses et les atouts de votre stratégie. N'hésitez pas à apporter des corrections à la marge si cela s'avère nécessaire. Cette évaluation permet de montrer aux équipes les conséquences concrètes de leurs efforts, et de formaliser les changements positifs survenus dans l'entreprise.





## II. Comment mettre en place une stratégie RSE dans votre entreprise ?

### 2. Les mesures à prendre

Il est temps désormais de prendre des mesures concrètes et opérationnelles à mettre en place immédiatement. Elles peuvent être distinguées en deux catégories :

- **Les mesures de protection de l'environnement.** Elles se focalisent principalement sur l'optimisation de la consommation énergétique et en particulier la préservation des ressources en eau et électricité. L'entreprise se soucie davantage de l'utilisation de matières premières d'origines recyclées, favorise à son tour le recyclage de ses déchets et intègre l'ensemble du coût de la vie de l'objet dans sa tarification. L'entreprise favorise la production, la consommation de produits respectueux de l'environnement et prend part à l'économie circulaire.
- **Les mesures sociales et sociétales.** Celles-ci visent surtout la promotion du bien-être des salariés et l'amélioration de leurs conditions de travail. Il s'agit aussi de lutter contre la fraude, l'optimisation fiscale, les conflits d'intérêts et d'encourager la diversité. Un management participatif doit être le fer de lance de ces actions.

Il est complexe de proposer des solutions préconçues à l'ensemble des entreprises, chacune étant unique et n'ayant pas les mêmes objectifs en matière de RSE. Malgré tout, une liste de bonnes pratiques peut être établie :

- En matière énergétique, faites le choix de fournisseurs d'électricité, d'eau et de gaz incluant une part d'énergie renouvelable importante ou mettant en avant leur prise en considération du **respect de l'environnement**.
- Privilégiez les fournisseurs appliquant déjà une **politique RSE** au travers d'une sélection de produits recyclés issus de l'économie circulaire ou du commerce équitable par exemple.
- Mettez en œuvre une politique pour **recycler vos déchets**
- Optez pour le mode de **transport le moins polluant**. Certains logiciels WMS permettent aussi d'optimiser les tournées de vos livreurs afin de diminuer les coûts de transport et réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ils sont des outils précieux pour parvenir à optimiser la *supply chain* et faire le choix de solutions moins énergivores.
- Faites la **promotion du télétravail** pour limiter les trajets quotidiens de vos salariés, ou subventionnez leur forfait de transport en commun.



### III. Comment communiquer pour faire connaître votre stratégie RSE ?

#### 1. Les acteurs à cibler

Les premiers destinataires de votre campagne de communication doivent être vos **collaborateurs**. Il est non seulement indispensable de fournir un effort de pédagogie au moment du lancement de la stratégie, mais aussi de ne pas faiblir au fil du temps. Les rapports annuels RSE doivent être intelligibles avec des diagrammes simples à interpréter. Mettez en avant ce qui fonctionne, et pointez du doigt les pistes d'améliorations. Tout au long de l'année, organisez des réunions et faites figurer la RSE en bonne place dans la newsletter interne. Certaines entreprises choisissent même de créer un intranet dédié.

Vos **clients** sont la deuxième cible prioritaire de votre campagne de communication RSE. L'objectif est de valoriser vos efforts et l'identité responsable de l'entreprise. Au-delà d'un simple gain d'image, la RSE bouleverse les processus, et permet de proposer de nouveaux services. Réintégrer des arguments en lien avec la RSE dans votre discours de vente conduit à encourager le développement de vos activités. Mais surtout, n'oubliez pas de mettre en avant les avantages dont vos clients bénéficieront directement grâce à votre stratégie.

Au sens large, n'hésitez pas à faire part de vos efforts auprès de toutes les parties prenantes : investisseurs, actionnaires, financiers et fournisseurs sont également concernés.



### III. Comment communiquer pour faire connaître votre stratégie RSE ?

#### 2. Le *green washing*

Le *green washing* est un principe fondamental en matière de communication consistant à ne jamais laver le linge plus blanc que blanc. Le greenwashing ou en français, éco-blanchiment, est le fait communiquer autour d'une **démarche RSE** tout en continuant de nombreuses activités très polluantes, afin de **redorer l'image de l'entreprise**. Ainsi ne communiquez pas sur votre stratégie RSE si vous n'avez aucun résultat à valoriser : il faut faire avant de dire. Dans le cas contraire, vous courez le risque de diluer votre message et de réduire l'efficacité de vos actions.

D'une part, concentrez vos efforts sur les opérations ayant apporté les meilleurs résultats et dont la valeur ajoutée est la plus forte pour l'entreprise. D'autre part, mettez en avant des initiatives pionnières ou réellement innovantes. De nos jours, nombreuses sont les entreprises pratiquant le recyclage des déchets par exemple. Il ne s'agit pas réellement d'un élément différenciateur. Par contre, si vous avez décidé de changer de fournisseur d'électricité en faveur d'un acteur incluant une large part d'énergie propre dans sa production, vous ferez figure de pionnier aux yeux de vos partenaires !

Enfin, une campagne de communication réussie passe par **l'implication de tous vos salariés**. Pérennisez la volonté de changement RSE en poursuivant l'organisation régulière de réunions à intervalles réguliers. Ils doivent se sentir investis d'une mission sur la durée, et doivent être remerciés à l'annonce des premiers résultats. En France, 59% des salariés déclarent ne pas être informés des démarches RSE mises en place dans leur entreprise ! Conservez les mêmes indicateurs de progrès afin de simplifier la compréhension de l'évolution de votre stratégie dans le temps.



## CONCLUSION

La RSE est donc une démarche susceptible d'apporter de **nombreux avantages à votre entreprise**, quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité. Véritable matrice du changement, elle lui permet d'affronter les grands enjeux de croissance et d'adapter son management en direction de pratiques plus vertueuses. Elle redéfinit les rapports entre la direction et les salariés tout en favorisant leur **épanouissement au travail**. L'entreprise sort de son carcan habituel : elle n'est plus seulement une unité productive destinée à générer du profit, mais se transforme en un **acteur responsable** et engagé pour le bien commun. Elle gagnera une confiance importante aux yeux de toutes les parties prenantes en vue d'accroître ses parts de marché. **Viable, vivable et durable**, votre entreprise répondra à tous les critères pour devenir un fer de lance du développement durable.



## QUI SOMMES-NOUS ?

Visiter un salon est un bon moyen de progresser dans la réalisation de vos **projets transport et logistique** : vous pouvez sourcer des fournisseurs et prestataires, tester du matériel, trouver de nouvelles solutions digitales pour optimiser la gestion de vos stocks et de votre plan de transport ou encore la logistique de votre dernier kilomètre...

Connaissez-vous les salons **SiTL** et **Supply Chain Event** ?

### SiTL

La **SiTL** est la **Semaine de l'innovation Transport et Logistique**. Tous les ans au mois de Mars, la SiTL présente les solutions innovantes du **transport**, de la **chaîne logistique** et de la **supply chain** pour l'industrie et la grande distribution. Ayant à cœur d'être en adéquation avec son marché, la SiTL organise près de **100 conférences** ainsi que deux concours pour discuter des tendances et découvrir les innovations du secteur. **500 exposants** sont répartis sur **6 secteurs** : les transporteurs, les systèmes et technologies de l'information, les entrepôts et infrastructures logistiques, les équipements de transport et les énergies nouvelles, les équipements de manutention, l'automatisation et la robotique.



Spécialisé sur la supply chain digitale, **Supply Chain Event** est un événement **3 en 1** vous proposant une exposition des solutions ; logiciels d'exécution et de pilotage de la supply chain, des conférences, ainsi que du networking. Le rendez-vous annuel de la supply chain digitale rassemble plus de **100 exposants** et **3500 dirigeants** de la supply chain et de la logistique et permet une mise en relation entre professionnels et propose **40 conférences** et partages d'expériences.

