

Démarche méthodologique pour mettre en place un projet RSE

Le périmètre méthodologique et les référentiels

Les bons référentiels de RSE sont aujourd'hui assez nombreux citons à titre d'exemple:

- SME-Key (le référentiel de l'ONG CSR-Europe) qui est gratuit et accessible sur internet (<http://csrfrance.online.fr>)
- Sigma (British Standard Institute)
- Performance Globale du Centre des Jeunes Dirigeants
- SD 21 000 le référentiel de l'AFNOR

Comme nous l'avons vu, ils couvrent 7 grands domaines :

- Le respect des droits fondamentaux de la personne.
- La politique managériale et sociale de l'entreprise.
- La politique de gestion des relations client.
- La politique de gestion de la relation fournisseur.
- Le gouvernement d'entreprise.
- La protection de l'environnement.
- Les relations avec la société civile.

Démarche de mise en oeuvre

Actuellement, la mise en place d'une politique de développement durable dans une entreprise peut se faire de manière très progressive et sans aide extérieure. C'est avant tout une question de volonté du dirigeant.

La première étape est de procéder à un diagnostic de ses pratiques existantes afin de connaître les domaines où l'effort devra porter en priorité.

Voici par exemple un extrait de la méthode de diagnostic de Thésaurus-RSE (cabinet Goodwill-Management). On y trouve un questionnement sur la partie environnementale qui porte sur 12 thèmes :

- Thème 1 : Réduire l'impact climatique
- Thème 2 : Maîtrise de la consommation d'énergie
- Thème 3 : Maîtrise de la consommation de matière première
- Thème 4 : Réduire les rejets atmosphériques
- Thème 5 : Réduire le transport
- Thème 6 : Risques environnementaux liés aux accidents et catastrophes
- Thème 7 : Risques liés à l'usage de nos produits et services
- Thème 8 : Gestion des pertes de produits et des déchets solides
- Thème 9 : Gestion des fuites de produits et des déchets liquides
- Thème 10 : Gestion des nuisances (bruits, odeurs, etc.)
- Thème 11 : Gestion du produit en fin de vie (produits et infrastructures)

Thème 12 : Le système de management environnemental

... Et pour chaque thème, l'entreprise doit répondre à une série de questions :

Thème 2 : Maîtrise de la consommation d'énergie

- 1 Avez-vous fait une étude comparative des différentes formes d'énergie pour le chauffage avant de vous équiper ?
- 2 Qu'utilisez-vous ?
- 3 Avez-vous fait une étude comparative pour votre système de production
- 4 Qu'utilisez-vous ?
- 5 Avez-vous mis en oeuvre un plan d'isolation thermique de vos installations ?
- 6 Avez-vous mis en place des solutions d'économie pour l'éclairage : lampes basse consommation, minuteries..?
- 7 Avez-vous mis en place des solutions d'économie pour le chauffage (minuterie programmable, pompe à chaleur..) ?
- 8 Avez-vous mis en place des solutions d'économie pour votre appareil de production ?
- 9 Avez-vous étudié ou mis en oeuvre des solutions basées sur les énergies renouvelables (solaire, éolien, bois, combiné) ?
- 10 Avez-vous sensibilisé vos salariés à la maîtrise de l'énergie (cours, affichettes pour éteindre la lumière en partant, ..) ?

Dans tous les cas, la première étape est de bien choisir les répondants à ces questionnaires. Exemples :

- 1 Respect des droits fondamentaux de la personne (le DRH)
- 2 Politique managériale et sociale de l'entreprise (Le DRH)
- 3 Politique de gestion des relations client (le directeur commercial)
- 4 Politique de gestion de la relation fournisseur (le directeur achat)
- 5 Gouvernement d'entreprise (le dirigeant)
- 6 Protection de l'environnement (le directeur de la production)
- 7 Relations avec la société civile (le dirigeant)

Dans une très petite entreprise, une même personne peut cumuler plusieurs de ces fonctions.

En cas d'autodiagnostic, un chef de projet RSE interne coordonne ces travaux. Les répondants doivent lui rapporter des preuves de la véracité de leurs réponses. C'est le principe « déclaratif étayé ». Cela évite de se tromper en toute bonne foi. Exemple: « faites-vous une enquête de satisfaction des salariés ? » Réponse: « Oui, la voici. »

Après la phase de diagnostic, un plan d'action RSE doit être défini. L'expérience de la simple réponse aux questionnaires de diagnostic donne à l'entreprise tous les axes de progrès à accomplir.

Le contenu du plan d'action peut être défini par le chef de projet RSE seul ou par une équipe de salariés de l'entreprise.

En parallèle de ce plan d'action, un système de management est à mettre en place : politique générale, objectifs à atteindre, procédures, moyens humains et financiers, tableaux de bords et indicateurs.

Après quoi le déploiement débute.

Pour une PME ces différentes étapes ne sont pas coûteuses. Un autodiagnostic réclame une journée de travail, un plan d'action RSE quelques jours. La charge de travail et les moyens nécessaires au déploiement sont ensuite très variables suivant la volonté et les moyens de l'entreprise. Mais un plan d'action peu coûteux et modeste est toujours réalisable.

En outre, pour une petite entreprise, il est toujours préférable de débiter modestement mais avec détermination et d'enclencher un processus de progrès permanent plutôt que de se fixer des objectifs très ambitieux à l'origine et de ne pas les tenir.

Enfin, après avoir établi de longue date sa politique RSE, l'entreprise peut décider de la faire évaluer par une agence de notation.

En voici un mécanisme de base, très proche de celui de Vigeo. Qui s'applique à tous les thèmes des chapitres précités et permet une évaluation consolidée du niveau de maturité de l'entreprise domaine par domaine :

Niveau 0, Comportement Négligeant : l'entreprise ignore le sujet et n'est pas en conformité avec la réglementation.

Niveau 1, Comportement Défensif : L'entreprise respecte la réglementation et se conforme « aux pratiques d'usage » ou à la déontologie de son secteur

Niveau 2, Comportement Engagé : L'entreprise a engagé des actions RSE : Elles sont significatives et visibles. Des moyens y sont alloués.

Niveau 3, Comportement Avancé : Des résultats tangibles ont déjà été obtenus et l'entreprise se fixe des objectifs de plus en plus ambitieux chaque année.