

PROGRAMME DE LA RESPONSABILITE
SOCIETALE DANS LA FILIERE ANACARDE

**GUIDE DE MISE EN ŒUVRE
DE LA DEMARCHE
DE LA RESPONSABILITE
SOCIETALE DE L'ENTREPRISE
DANS UNE UNITE DE
TRANSFORMATION DE CAJOU**

RESPONSABILITE DE LA PUBLICATION :

CONSEIL DU COTON ET DE L'ANACARDE

COTE D'IVOIRE

DEVELOPPE AVEC LE SOUTIEN DE :

CENTRE FOR THE PROMOTION OF IMPORTS
FROM DEVELOPING COUNTRIES

PAYS-BAS



CBI
Ministry of Foreign Affairs

Table de matières

1.	Contexte	1
2.	Objectifs du guide.....	1
3.	Le concept de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).....	2
3.1.	Définition.....	2
3.2.	Les principes des la RSE selon la norme ISO 26000.....	2
3.3.	Les thèmes centraux de la RSE selon la norme ISO 26000.....	3
3.4.	Pourquoi s'engager dans la RSE	3
4.	Le lancement de la démarche RSE du Conseil du Coton et de l'Anacarde.....	4
4.1.	Étape 1 : Formalisation de l'engagement de la direction	5
4.2.	Étape 2 : Constitution d'une équipe RSE.....	5
4.3.	Étape 3 : Formation de membres de l'équipe RSE	5
4.4.	Étape 4 : Analyse du contexte de l'entreprise.....	6
4.5.	Étape 5 : Détermination de la politique RSE	9
4.6.	Étape 6 : Réalisation du diagnostic par rapport aux questions centrales	9
4.7.	Étape 7 : Déploiement de la démarche RSE	11
4.8.	Étape 8 : Surveillance des performances RSE	12
4.9.	Étape 9 : Communication sur les performances RSE	14
5.	Facteurs influençant la mise en œuvre de la démarche RSE	15
5.1.	Facteurs de réussite	15
5.2.	Facteurs d'échec.....	16

Guide préparé par l'équipe de la RSE du Conseil du Coton et de l'Anacarde :

Simplice GUE – Conseil Coton Anacarde (Responsable secteur)
 Loukou N'GUESSAN – Conseil Coton Anacarde/CITA (Responsable suivi unités)
 Gabésongon KONE – Conseil Coton Anacarde (Assistant du suivi unités)
 Baotrigué COULIBALY – Conseil Coton Anacarde (Assistant du suivi unités)
 Effierita KONE – Conseil Coton Anacarde (Assistant facilitation logistique)

L'équipe a été soutenue par les experts du projet CBI suivants :

Wim SIMONSE – CBI (Responsable du contenu et outils)
 Hyacinthe OUATTARA – CBI (Assistant du suivi unités)
 Kathrin SEELIGE – CBI (Responsable de développement stratégique et organisationnel)

1. Contexte

Le respect de l'environnement et des normes sociales devient inévitablement une condition d'accès aux différents marchés. Les pressions accrues des grands donneurs d'ordres incitent les entreprises à redéfinir de nouvelles stratégies pour inscrire leur développement dans la pérennité et la durabilité. L'intégration du développement durable dans la gestion des entreprises vise à la prise en compte des trois dimensions :

1. Economique ;
2. Sociale ; et
3. environnementale.

Ceci devrait se traduire par une triple performance :

1. efficacité économique ;
2. équité sociale ; et
3. préservation de l'environnement.

Conscient de l'importance des enjeux du développement durable pour la filière anacarde en Côte d'Ivoire, le Conseil du Coton et de l'Anacarde (CCA) avec l'appui du Centre Néerlandais de Promotion des Importations à partir des pays en développement (CBI) a lancé un programme de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) visant la promotion de ce concept à l'échelle des entreprises ivoiriennes de transformation de cajou.

Ce programme comporte des ateliers de formation sur l'utilisation de l'outil diagnostic RSE mis en place et sur des thématiques spécifiques RSE combinés à des visites de terrains. Capitalisant l'expérience acquise à travers les ateliers et les visites terrains dans l'accompagnement d'une vingtaine d'entreprises de transformation de cajou, ce guide RSE vise à apporter des réponses sur la méthodologie de déploiement de la démarche RSE. Il donne aux entreprises des éclairages et des orientations pratiques sur la façon d'exercer leur responsabilité sociétale de façon efficace.

2. Objectifs du guide

En mettant en place ce guide, le Conseil du Coton et de l'Anacarde vise à permettre aux entreprises :

- De comprendre les principes et concepts inhérents à la responsabilité sociétale des entreprises et au développement durable ;
- De déployer une démarche RSE et de l'intégrer dans la stratégie de développement de l'entreprise ;
- De connaître les étapes clés d'une démarche RSE et construire un plan d'actions pour améliorer ses performances ;
- De s'approprier un outil pertinent et aligné sur les exigences des normes telles que l'ISO 26000 ; et
- D'adhérer au SEDEX et préparer la démarche pour l'audit SMETA.

3. Le concept de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)

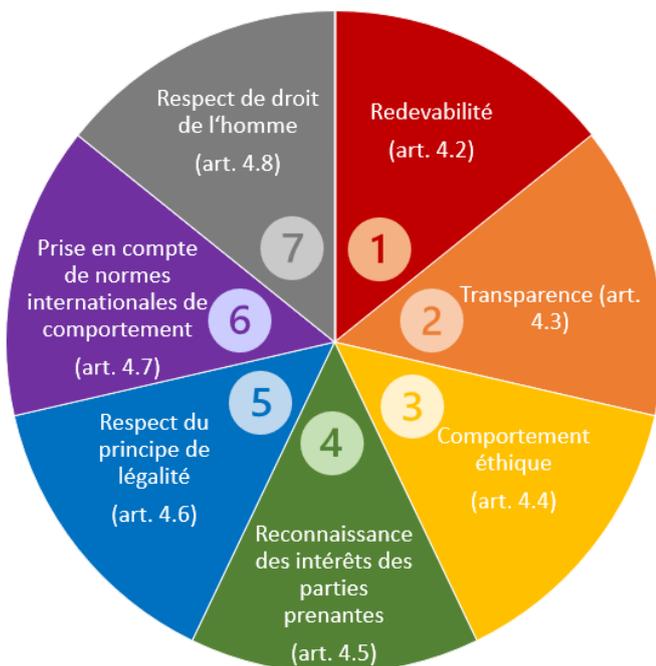
3.1. Définition

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est une démarche (ensemble d'actions) qui vise à contribuer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD). Les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE cherchent à allier responsabilité sociétale et environnementale tout en restant économiquement viable.

S'engager dans une démarche RSE signifie orienter toutes les parties prenantes de son entreprise autour de trois grands piliers du développement durable :

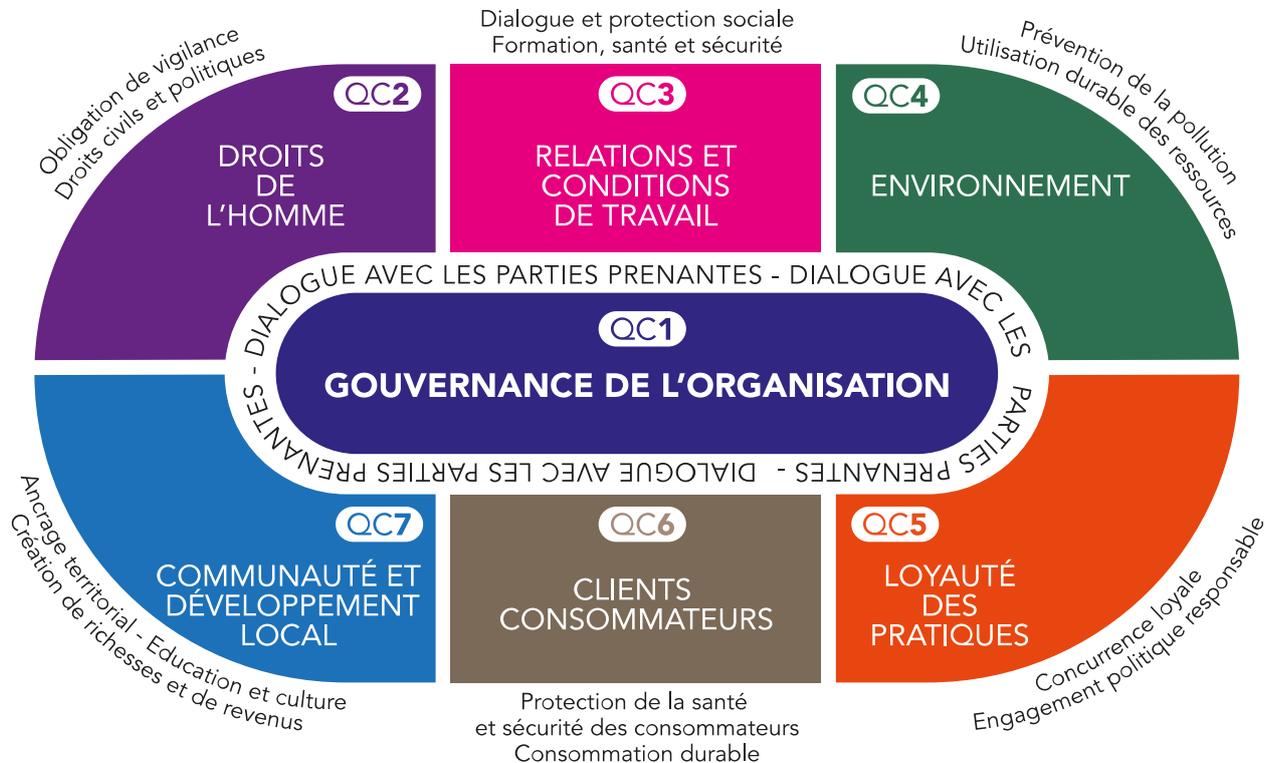
1. **Société** : satisfaire les besoins en santé, éducation, habitat, emploi, prévention de l'exclusion, équité, intergénérationnelle, etc.
2. **Environnement** : préserver la diversité des espèces ainsi que les ressources naturelles et énergétiques.
3. **Economie** : créer des richesses et améliorer les conditions de vie matérielles.

3.2. Les principes de la RSE selon la norme ISO 26000



- « Il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement. »
- « Il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement. »
- « Il convient qu'une organisation se comporte de manière éthique. »
- « Il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde. »
- « Il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire. »
- « Il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de l'égalité. »
- « Il convient qu'une organisation respecte le droit de l'homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité. »

3.3. Les thèmes centraux de la RSE selon la norme ISO 26000



Source : [Frayssinet](#)

3.4. Pourquoi s'engager dans la RSE

<p>CONTEXTE INTERNATIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition de problèmes globaux (aggravation des fractures économiques et sociales, pollution des océans et des mers, réchauffement de la planète, raréfaction des ressources en eau, déforestation, désertification...)
<p>NOUVEL ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET SOCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De plus en plus des lois et réglementations sont mises en place au niveau des pays qui visent à protéger les travailleurs, l'environnement contre les impacts négatifs des activités industrielles
<p>EVOLUTION DES OPINIONS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La société civile d'aujourd'hui est beaucoup moins tolérante à l'égard des gestionnaires coupables de crimes environnementaux et financiers • La prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux devient massive
<p>ATTENTE DES CLIENTS ET USAGERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les consommateurs sont plus attentifs aux impacts des produits et services. Ils expriment leurs convictions à travers leurs choix de consommation. La tendance est de consommer moins mais mieux

La RSE est un vecteur de rentabilité. Elle réduit la consommation d'énergie, d'eau, de matières premières, substitue les matériaux non renouvelables, diminue les déchets, contribuant à la réduction des coûts pour les entreprises.

La RSE permet de fidéliser les salariés. La prise en compte du bien-être au travail fidélise les salariés, augmente leur productivité et réduit les dépenses liées au turnover. Une politique RSE concrète attire les talents, surtout les nouvelles générations davantage portées sur la préservation de la planète.

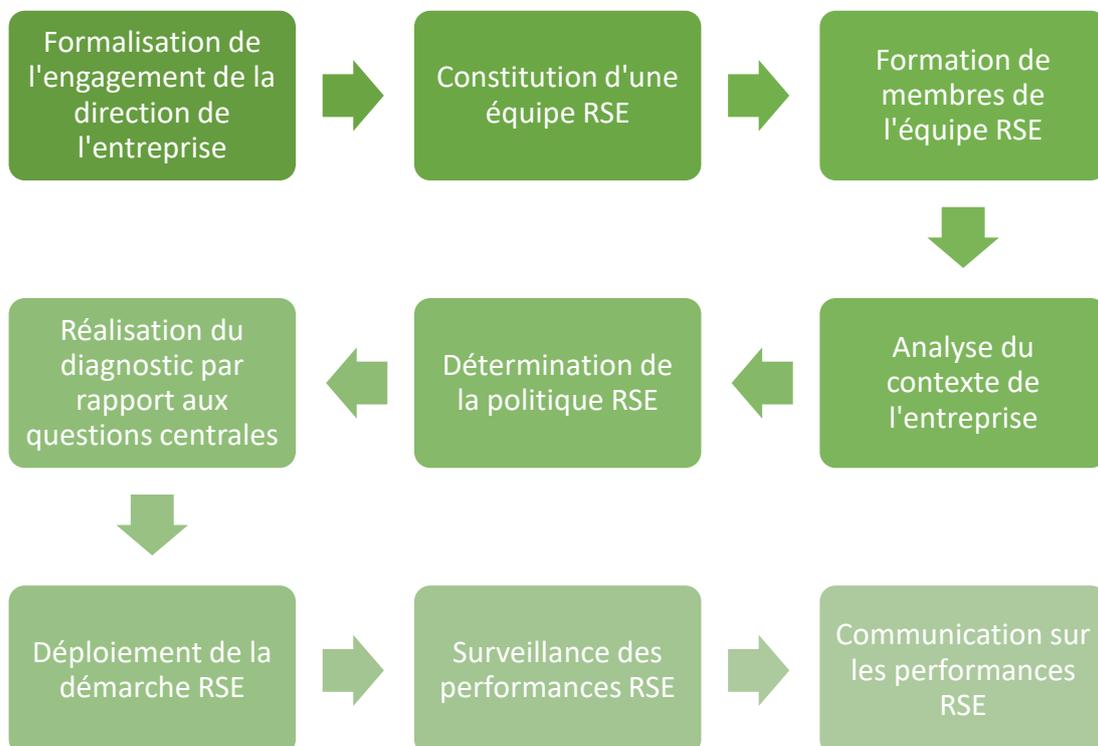
La RSE donne l'accès à de nouveaux marchés. De nombreux donneurs d'ordre sélectionnent leurs fournisseurs sur des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

La RSE valorise l'image de l'entreprise. Faire de la RSE et l'intégrer au cœur de son business est donc aujourd'hui essentiel pour gagner la confiance des consommateurs, des partenaires, pour cultiver son image.

La RSE stimule l'innovation. Intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans leurs produits et services force les entreprises à se réinventer et à innover. La RSE permet ainsi de se différencier de la concurrence tout en boostant sa compétitivité.

4. Le lancement de la démarche RSE du Conseil du Coton et de l'Anacarde

Les étapes clés d'une démarche RSE sont :



4.1. Étape 1 : Formalisation de l'engagement de la direction

En formalisant son engagement, la direction démontre son leadership et sa ferme volonté vis-à-vis de la démarche RSE en :

OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> • assumant la responsabilité de l'efficacité de la démarche RSE (atteinte des objectifs) ;
VISION	<ul style="list-style-type: none"> • s'assurant que les exigences liées à la démarche RSE sont intégrées au fonctionnement de l'entreprise ;
RESPONSABILISATION D'UNE EQUIPE PROJET	<ul style="list-style-type: none"> • impliquant, orientant et motivant tout le personnel pour qu'il contribue à l'atteinte des objectifs liés à la démarche RSE ;
MISE A DISPOSITION DES MOYENS NECESSAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • s'assurant que les ressources requises (matérielles, humaines, financières) pour l'atteinte des objectifs sont disponibles.

4.2. Étape 2 : Constitution d'une équipe RSE

L'équipe RSE sera chargée de piloter toute la démarche de mise en place du système RSE au sein de l'entreprise. Cette équipe aura un responsable désigné par la direction qui va coordonner toutes les activités de l'équipe. Pour une meilleure coordination des activités liées à la RSE et en l'absence d'une fonction de responsabilité RSE, il est judicieux que l'équipe soit dirigée par le responsable QHSE surtout quand l'entreprise est dans un système de management intégré.

Pour une évaluation pertinente et l'efficacité des actions de l'équipe, cette équipe doit être pluridisciplinaire et doit couvrir l'essentiel des activités de l'entreprise.

LES IMPORTANTS	<ul style="list-style-type: none"> • Le dirigeant ou le représentant de la direction • Des membres de l'encadrement
LES NÉCESSAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Des responsables de service (RH, sécurité d'environnement, médical, etc.) • Les représentants du personnel
LES SOUHAITÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Les opérationnels (chefs d'équipe)
LES POUVANT ETRE ASSOCIÉS AU BESOIN	<ul style="list-style-type: none"> • Les experts dans des domaines spécifiques • Les services des administrations • Les ONG

4.3. Étape 3 : Formation de membres de l'équipe RSE

Pour permettre à l'équipe RSE de bien mener sa mission de déploiement de la RSE, il est primordial qu'elle soit formée aux exigences de la RSE. Cette formation peut se faire sur le thème de la compréhension de la démarche RSE selon la norme ISO 26000.

L'objectif de cette formation est de permettre aux participants de :

- maîtriser les fondamentaux de la RSE (origine, concepts, vocabulaire, etc.) ;
- connaître les principes de la RSE et leurs lignes directrices ;
- connaître les questions centrales de la responsabilité sociétale et leurs lignes directrices ;
- connaître les enjeux ou domaines d'actions de chaque question centrale.



4.4. Étape 4 : Analyse du contexte de l'entreprise

Il s'agira pour l'entreprise de comprendre le contexte dans lequel elle se trouve en analysant les facteurs qui pourraient avoir un impact sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cela peut être fait par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement politique, juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local.



FACTEURS POLITIQUES

- Politique gouvernementale
- Politique fiscale
- Politique de développement de l'entreprise
- Restrictions commerciales



FACTEURS ECONOMIQUES

- Performance économique de l'entreprise
- Intérêt des actionnaires
- Taux de change



FACTEURS SOCIAUX CULTURELS

- Barrières culturelles
- Coutumes des populations
- Attentes des nouvelles générations
- Mode de vie des populations



FACTEURS TECHNOLOGIQUES

- Changement technologique
- Digitalisation
- Innovation



FACTEURS ENVIRONNEMENTAUX

- Politiques environnementales
- Changement climatique



FACTEURS LEGAUX

- Lois sur la santé et la sécurité
- Droits du travail
- Lois sur la protection du consommateur
- Lois sur la protection de l'environnement

Exemples de questions à se poser dans le cadre de l'analyse du contexte :

	OPPORTUNITÉS	MENACES
LÉGISLATIF	<ul style="list-style-type: none"> • Y'a t-il des règles, des nouvelles instances réglementaires qui vont présenter une opportunité pour l'entreprise ? (Une réglementation plus allégée. Une réglementation qui va faire changer les tendances du marché à l'avantage de l'activité de l'entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> • Y'a t-il des règles, des nouvelles instances réglementaires qui vont présenter une menace pour l'entreprise ? (L'entreprise n'est pas encore préparée à ces changements) A quels changements législatifs devons nous nous attendre ?
ÉCONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Y'a t-il des nouvelles tendances chez les clients, dans le marché que l'entreprise peut saisir pour améliorer son activité ? Y'a-t-il une perspective pour des nouveaux contrats ? La concurrence peut-elle présenter une opportunité (un partenariat) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les tendances du marché, des clients qui peuvent présenter un risque pour l'activité de l'entreprise ? Y'a-t-il des nouveaux concurrents ? Quelles sont leurs offres ?
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Y'a-t-il des opportunités liées aux parties prenantes identifiées à leurs besoins et attentes ? • Quels sont les nouvelles tendances sociales / éthiques ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Y'a-t-il des menaces liées aux parties prenantes identifiées à leurs besoins et attentes ? Quels sont les nouvelles tendances sociales / éthiques ?
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Y' a-t-il des opportunités liées à l'évolution technologique ? • Quels sont les changements technologiques qui seront bénéfiques pour l'entreprise ? 	<ul style="list-style-type: none"> • A quels changements technologiques devront nous nous attendre ? Quels sont les menaces, les risques liés à ces changements ?
ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les aspects environnementaux qui peuvent présenter un avantage ? • Quels sont les critères environnementaux liés à la région à la localisation de l'entreprise à la saison et qui peuvent présenter une opportunité environnementale ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les aspects environnementaux qui peuvent présenter un risque ? Quels sont les critères environnementaux liés à la région à la localisation de l'entreprise à la saison et qui peuvent présenter une menace environnementale ?

	FORCES	FAIBLESSES
MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes d'encadrements de l'équipe/agence/groupe favorisent-ils la créativité, l'innovation, les améliorations volontaires des collaborateurs ? • Stratégie/ vision/ objectifs/ politique/ culture du groupe/de l'agence présentent-ils un avantage pour le SME et l'avenir de l'équipe/ l'activité sur le site ? • En quoi nos systèmes de management sont efficaces ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les points à améliorer dans nos systèmes de management ?
MAIN D'ŒUVRE (COMPETENCES)	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les compétences qui présentent des avantages pour l'entreprise ? Que nos clients / collaborateurs reconnaissent ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles compétences à acquérir ? Des formations à prévoir ? Quels sont les écarts, les incidents, accidents liés à l'erreur humaine, au non-respect des procédures ?
MÉTHODES	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes, procédures et modes opératoires prennent-ils en compte la dimension environnementale ? En quoi nos méthodes de travail sont reconnues comme efficaces ? Opérationnel - Processus - Activité (aspects environnementaux liés à l'activité) 	<ul style="list-style-type: none"> • Que devons -nous améliorer dans nos méthodes de travail ? Quels sont les méthodes de travail qui sont peu efficaces ? Quels sont les procédures et les modes opératoires à améliorer, mettre à jour ? qu'on est -il de l'efficacité des méthodes de travail ?
MOYENS	<ul style="list-style-type: none"> • La santé économique de l'entreprise actuellement présente- t- elle une force ? 	<ul style="list-style-type: none"> • La santé économique de l'entreprise présente -t-elle une faiblesse ? Les moyens financiers sont-ils insuffisants pour répondre aux besoins de l'entreprise ?
MATÉRIEL	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi le matériel utilisé, les véhicules, les machines sont -ils une force pour la performance environnementale/économique ? 	<ul style="list-style-type: none"> • En quoi le matériel utilisé, les véhicules, les machines sont -ils une faiblesse pour la performance environnementale/ économique ?

4.5. Étape 5 : Détermination de la politique RSE

La politique RSE doit s'articuler autour des thèmes :

- La vision en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise
- Les missions de l'entreprise
- Les axes stratégiques pour le déploiement
- Les objectifs en lien avec les axes stratégiques
- L'engagement de la direction pour l'atteinte des objectifs
- La responsabilisation

Un exemple de politique RSE peut être consulté sur le site : www.away4africa.nl/solutions-fr.

4.6. Étape 6 : Réalisation du diagnostic par rapport aux questions centrales

Cette étape est une démarche d'évaluation des performances de l'entreprise par rapport aux enjeux de la RSE tout en prenant en compte les besoins et attentes des parties prenantes.

Cela consistera de façon pratique à faire une analyse de matérialité qui va :

- Identifier les parties prenantes prioritaires avec leurs besoins et attentes ;
- Déterminer les enjeux RSE importants pour l'entreprise ;
- Evaluer la performance de l'entreprise à travers un questionnaire qui reprend les exigences de la RSE ;
- Analyser, exploiter les résultats.

Identification de quelques parties prenantes :

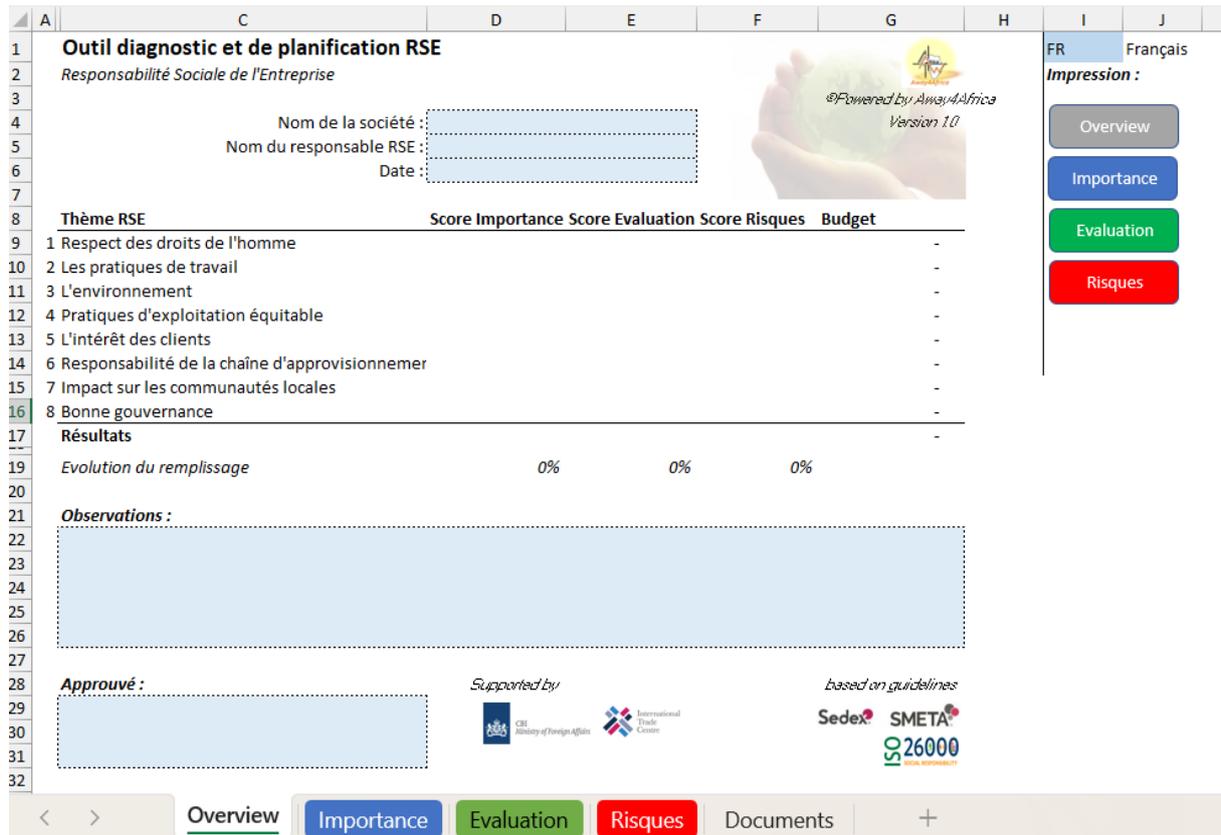
AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR	POUVOIRS PUBLICS	SYNDICATS ET ORGANISMES DE LA FILIÈRE	DE LA LOCALITÉ	DANS LE DOMAINE ÉCONOMIQUE
<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs/prestataires • Clients • Personnel et syndicalistes • Associations de consommateurs • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspection du travail • Organismes de protection sociale • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fédérations/syndicats professionnels • Interprofessionnels • Organismes de certification • ONG de défense des droits de l'homme • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riverains • Entreprises voisines • Collectivités territoriales • Administration locale • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banques et assurances • Fonds d'investissements • Actionnaires • Etc.

Pour faciliter le diagnostic RSE, un outil a été conçu. L'outil RSE a été particulièrement développé pour les sociétés de transformation de noix de cajou en se basant sur la norme ISO 26000 et le SMETA.

Il permet de :

- prioriser les thèmes de responsabilité sociale et environnementale (enjeux RSE prioritaires) ;
- de faire une auto-évaluation de l'entreprise à travers 175 questions ;
- de planifier des actions à mener en fonction des insuffisances révélées par le diagnostic ;
- d'évaluer les risques afin de prendre des mesures de prévention.

Interface de l'outil diagnostic



Outil diagnostic et de planification RSE
Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Nom de la société :
Nom du responsable RSE :
Date :

Thème RSE	Score Importance	Score Evaluation	Score Risques	Budget
1 Respect des droits de l'homme	-	-	-	-
2 Les pratiques de travail	-	-	-	-
3 L'environnement	-	-	-	-
4 Pratiques d'exploitation équitable	-	-	-	-
5 L'intérêt des clients	-	-	-	-
6 Responsabilité de la chaîne d'approvisionnement	-	-	-	-
7 Impact sur les communautés locales	-	-	-	-
8 Bonne gouvernance	-	-	-	-

Résultats

Evolution du remplissage	0%	0%	0%
--------------------------	----	----	----

Observations :

Approuvé :

Supported by: CBI Ministry of Foreign Affairs, International Trade Centre, based on guidelines: Sedex, SMETA, 26000

Navigation: Overview | Importance | Evaluation | Risques | Documents | +

L'évaluation peut se faire à travers l'outil diagnostic sur le site www.away4africa.nl/solutions-fr.

Quelles sont les dimensions d'analyse de l'outil ?

1. Onglet « Overview »

Cet onglet permet de donner des renseignements sur l'entreprise et d'avoir une synthèse de l'auto-évaluation. Les informations à renseigner sont :

- le nom de la société ;
- le nom du responsable RSE ; et
- la date de renseignement de l'outil.

2. Onglet « Importance »

Cet onglet permet de déterminer les thèmes ou enjeux prioritaires de l'entreprise. La société identifie l'importance et la pertinence de chacun des 8 thèmes pour tout en considérant ses objectifs, ses partenaires et les opportunités et risques auxquels elle fait face.

Pour chaque thème et sous-thème une définition est donnée, inclus les références aux textes et normes internationaux. Un score (1-4) est donné à chaque sous-thème. Le score 1 étant le moins important et le score 4 étant le plus important.

3. Onglet « Évaluation »

L'entreprise s'auto-évalue en répondant aux questions posées. Un score (1-4) est donné à chaque question en fonction du niveau de satisfaction :

- 1=pris en compte mais pas formalisé ;
- 2=formalisé mais pas appliqué ;
- 3=formalisé, répond aux normes ;
- 4=formalisé, appliqué et exemplaire.

Après l'évaluation, un plan d'action est mis en place (actions, délai, budget si possible).

4. Onglet « Risques »

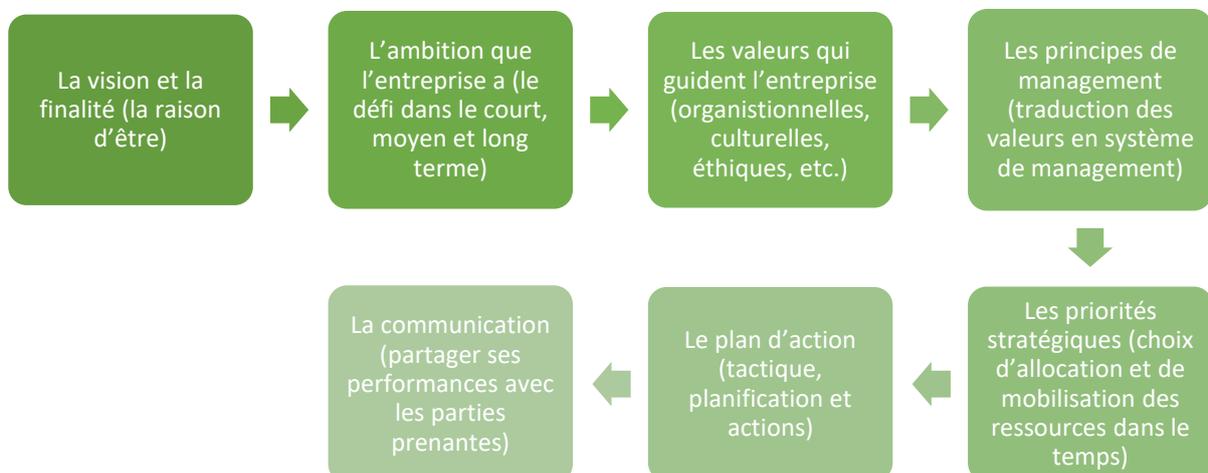
L'entreprise finalise le diagnostic par l'identification des risques par thème. Un score (1-4) est donné du niveau de probabilité d'apparition et de son importance.

Quelques exemples de documents nécessaires dans la démarche RSE et disponibles sur le site www.away4africa.nl/solutions-fr :

- Politique RSE
- Politique de gestion environnementale
- Politique de travail et de gestion des ressources humaines
- Politique de santé et sécurité au travail
- Politique d'intégration pour prévenir le harcèlement au travail
- Politique de prévention du travail des enfants
- Politique de la prévention de la corruption et de la fraude
- Politique de non-divulgence des informations
- Code de conduite

4.7. Étape 7 : Déploiement de la démarche RSE

Les bases du déploiement de la démarche RSE sont :



Elaboration du plan d'action

A la suite de l'évaluation de la performance, un plan d'action doit être réalisé pour traiter les insuffisances et maîtriser les risques de l'entreprise vis -à- vis des enjeux prioritaires de la RSE et des besoins et attentes des parties prenantes.



**RISQUES ET
INSUFFISANCES PAR
RAPPORT A L'ENJEU**

- Constats fait ?
- Ecart par rapport à la performance attendue



**MOYENS DE MAITRISE
DES RISQUES ET
INSUFFISANCES**

- Quoi faire ?
- Comment faire ?



RESPONSABILISATION

- Qui fait ?
- De quelles manières ?



**DELAI DE REALISATION
DES ACTIONS**

- Quand faire ?



MOYENS POUR RÉALISER

- Quel budget prévisionnel ?



**STRUCTURATION DE LA
COMMUNICATION
AVEC LES PARTIES
PRENANTES**

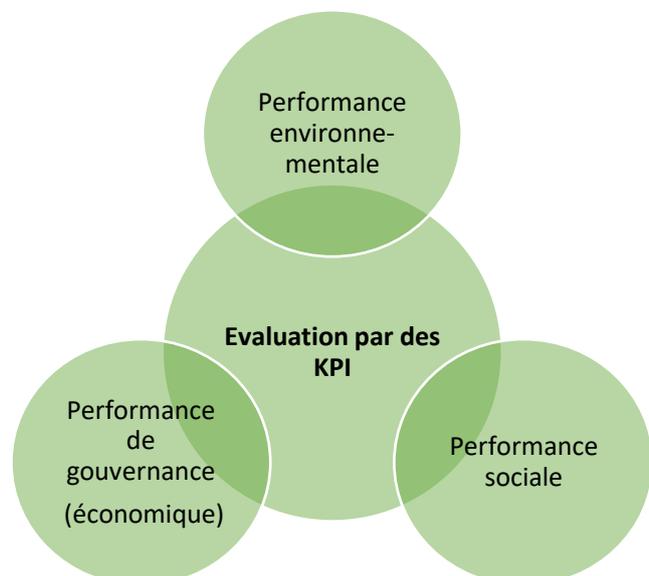
- A qui et sur quoi ?
- Quand et comment ?

4.8. Étape 8 : Surveillance des performances RSE

La surveillance consiste à évaluer les performances RSE en mesurant les retombées économiques, financières, sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise.

L'évaluation des performances RSE d'une entreprise est basée sur les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (Critères ESG).

En pratique, il s'agit de mettre en place et de suivre des indicateurs de performances (KPI) environnementaux, sociaux et de gouvernance (ou indicateurs ESG).



Les indicateurs peuvent être imposés (légaux, règlementaires, contractuels, etc.) ou on peut utiliser des indicateurs alignés sur les objectifs de l'entreprise.

Objectifs de la surveillance

- Piloter la démarche RSE
- Evaluer l'efficacité des actions
- Identifier ce qui ne marche pas et comprendre pourquoi
- Mettre en évidence les pistes d'amélioration
- Situer sa démarche en interne et pouvoir se comparer aux autres

Principes à respecter dans le choix des indicateurs

- Des indicateurs neutres : présenter à la fois les éléments positifs et négatifs
- Des indicateurs précis et fiables dans les données d'évaluation de la performance
- Des indicateurs clairs : information compréhensible par le plus grand nombre
- Des indicateurs auditable : des données que l'on peut retrouver

Exemples d'indicateurs ESG

Thèmes	Indicateurs
ENVIRONNEMENT	
Emission Gaz à effet de Serre (GES)	Les émissions directes de GES brutes en tonnes métriques d'équivalent CO2
Consommation énergétique	La consommation énergétique totale au sein de l'entreprise
	La consommation énergétique par le paramètre spécifique de l'entreprise (la matière première par exemple)
Effluents et déchets	Le poids total des déchets dangereux et non dangereux en fonction des modes de traitement (réutilisation, compostage, incinération, mise en décharge, valorisation, etc.)
	Le poids total des déchets non valorisé par le paramètre spécifique de l'entreprise (matière première transformée par exemple)
Matières	Le poids ou le volume total de matières qui sont utilisées pour produire et emballer les produits et services de l'entreprise distinguant : (i) les matières non renouvelables (ii) les matières renouvelables utilisées
Biodiversité	Nombre des initiatives en faveur de la biodiversité
SOCIAL	
Rémunération hommes-femmes	Le ratio entre la rémunération des hommes et la rémunération des femmes et ce par catégorie professionnelle
Emploi	Répartition des effectifs par type de contrat (CDI, CDD, saisonnier, en télétravail, etc.)

	La rotation des effectifs par type de contrat d'une année à l'autre
Diversité et égalité des chances	Répartition Hommes/Femmes par catégorie professionnelle
Lutte contre la discrimination	Existence d'une charte ou d'une politique de la diversité et de non-discrimination
Santé et sécurité au travail	Le taux d'accidents de travail avec arrêt
	Le taux de maladies professionnelles
	Le taux de présentéisme
Formation	Nombre moyen d'heures de formation dédiées aux thèmes environnementaux et sociétaux
	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle
Communautés locales	Nombre de programmes de développement des communautés locales fondés sur leurs besoins
	Le pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise investi au niveau de la communauté locale
GOUVERNANCE	
Diversité des organes de direction	Le pourcentage de femmes au sein des instances de gouvernance et de direction de l'entreprise
Economique	Valeur économique directe générée et distribuée, y compris les produits, les charges d'exploitation, la rémunération du personnel, les dons et les autres investissements dans la collectivité, les bénéfices non répartis et les versements aux investisseurs et aux gouvernements
	Montant total des subventions et aides publiques reçues

4.9. Étape 9 : Communication sur les performances RSE

Pour une maîtrise et une efficacité de la communication sur les performances RSE, l'entreprise doit mettre en place un plan de communication et cela peut être fait par le service de communication.

Principes de la communication RSE

- **Transparence** : fournir des informations honnêtes et claires sur les activités de RSE.
- **Cohérence** : assurer que les messages RSE sont en adéquation avec les valeurs et les actions de l'entreprise.
- **Engagement** : encourager l'interaction avec les parties prenantes et la rétroaction sur les initiatives de RSE.

- **Rapports et documentation** : publier des rapports de développement durable, des études de cas et des analyses d'impact.
- **Marketing et publicité** : intégrer des messages de RSE dans les campagnes publicitaires et marketing.

Défis de la communication RSE

- **Crédibilité** : éviter le "greenwashing", c'est-à-dire la pratique consistant à exagérer ou à faussement représenter l'engagement d'une entreprise envers la durabilité.
- **Alignement avec la stratégie d'entreprise** : s'assurer que les initiatives de RSE sont alignées avec les objectifs stratégiques globaux.
- **Mesure de l'impact** : évaluer l'efficacité des initiatives de RSE et leur impact réel sur la société et l'environnement.
- **Communication multicanale** : Utiliser divers canaux (médias sociaux, rapports annuels, sites web, événements) pour atteindre efficacement toutes les parties prenantes.

5. Facteurs influençant la mise en œuvre de la démarche RSE

5.1. Facteurs de réussite

Évaluation de l'existant

Cela permet de faire un bilan de ce qui est déjà fait au sein de l'entreprise. Et bien souvent, on se rend compte qu'on ne part pas de rien, ça donne envie de continuer et d'aller plus loin dans la démarche. Pour évaluer l'existant, l'idéal est de se référer à la norme ISO26000, qui est la norme dédiée à la RSE.

Prise en compte des parties prenantes

Ensuite, il est conseillé d'intégrer toutes ses parties prenantes. Pour rappel, les parties prenantes sont toutes les personnes qui ont un lien de loin ou de près avec l'entreprise : les clients, les collaborateurs, les fournisseurs, le territoire, les actionnaires...Il faut identifier ses parties prenantes, les hiérarchiser, et définir leurs attentes et pour cela, l'idéal est de les questionner. Il faut également définir le niveau de dialogue avec chacune des parties prenantes, et la manière dont le dialogue va s'effectuer.

Structuration de la démarche

Il est courant de vouloir aller trop vite dans sa démarche car c'est souvent un sujet qui donne envie de mettre en place des actions rapidement, mais structurer sa démarche va permettre de construire un socle, des bases qui vont être solides et vont permettre de faire vivre le projet sur le long terme. L'objectif est que le projet RSE puisse vivre dans le temps et ne pas s'essouffler à la première difficulté ou si le référent RSE s'en va. Se baser sur la norme ISO26000 pour se structurer peut aider.

Planification des actions et détermination des indicateurs RSE

Le plan d'action sert à apporter plusieurs informations très importantes : quel est l'objectif de l'action, quelle est la première étape à enclencher, l'équipe projet, le niveau de priorité et un indicateur. Les indicateurs RSE ce sont des données chiffrées qui vont vous permettre de mesurer la démarche RSE et le progrès d'année en année. Quand il n'y a pas d'indicateurs définis, il est difficile de savoir où en est la démarche précisément, et c'est beaucoup plus compliqué de communiquer sur ce qui est fait en interne.

Implication de tout le personnel

Il est important d'intégrer ses collaborateurs. Le ou la référente RSE va avoir en quelque sorte le rôle de chef d'orchestre, et va donner le cadre, les outils et les connaissances aux autres collaborateurs pour permettre à tous de participer à la démarche. On peut inclure ses collaborateurs dans les groupes de travail, ou tout simplement les tenir au courant sur ce qui se passe en RSE en interne. Les managers, eux, vont faire le lien entre la stratégie RSE définie par l'entreprise et les collaborateurs. Il est donc primordial qu'ils comprennent pourquoi la RSE existe, à quoi elle sert, comment elle va se déployer, comment s'y prendre etc. sinon, ils risquent de faire obstacle et de ne pas communiquer correctement les informations aux équipes.

Valorisation de ses engagements

Les entreprises craignent parfois de communiquer et de valoriser leurs engagements, parce qu'elles pensent ne pas en faire assez, mais si elles attendent d'être parfaites, elles ne communiqueront jamais. Parler de sa démarche RSE aidera vraiment à son développement, en en parlant sur le site internet, sur les réseaux sociaux, sur des affiches ou des rapports. Valoriser ses engagements à un avantage en termes d'images et de communication, mais également en termes de travail pour avoir de l'information claire, structurée et organisée.

Avoir l'impulsion du dirigeant

Ne pas avoir l'impulsion de la direction risque d'ajouter des difficultés dans le déploiement de la démarche. En effet, on peut réaliser quelques actions sans le soutien de la direction, mais la démarche va rapidement en avoir besoin pour se développer. La plupart des entreprises où la démarche RSE ne fonctionne pas ont des dirigeants qui ne sont pas intéressés par la RSE ou qui sont carrément contre la démarche.

5.2. Facteurs d'échec

Absence d'engagement et de leadership de la direction dans les démarches RSE

Un manque d'engagement est parfois observé chez les dirigeants. Par exemple, lorsque de grandes entreprises sont construites autour d'objectifs commerciaux (équilibre financier, rentabilité, productivité, bénéfices, etc.), leurs dirigeants sont peu enclins à bouleverser leur mode de fonctionnement bien ancré. Ils préfèrent maintenir leur organisation traditionnelle bien connue avec des méthodologies claires pour les aider à générer des bénéfices et à rémunérer leurs associés. Par ailleurs, les directions peuvent avoir une mauvaise compréhension des enjeux de la RSE. Même si les employés, collaborateurs ou clients sont motivés pour changer de comportements et être plus responsables, leur désir souvent ne pèse pas assez lourd dans la balance par rapport aux objectifs économiques.

Coûts et non budgétisation de la mise en œuvre de la RSE

L'application de la RSE au sein des entreprises nécessite plusieurs investissements : acquisition de nouvelles technologies durables, utilisation de modes de transports moins polluants, campagnes de sensibilisation, formation des employés, achat de nouveaux appareils informatiques pour favoriser le télétravail, etc. Or, le retour sur investissement de la RSE n'est pas visible à court terme. De plus, la collecte de données, le suivi des opérations et l'analyse des résultats sont des opérations complexes et coûteuses dans le cadre de la RSE. L'appel à des partenaires externes (des experts RSE par exemple) est souvent requis et ajoute des frais. En outre, les petites et moyennes entreprises manquent souvent

de temps et de ressources pour mettre en place des politiques RSE. Souvent, elles ne possèdent pas de service dédié à la RSE.

Un manque de planification

Sans un minimum de planification, vous courez le risque de voir votre projet prendre du retard. En plus de manquer la date butoir, vous allez subir des dépassements budgétaires. Il n'est pas nécessaire de planifier votre projet dans les moindres détails. Au contraire, cela peut même être contre-productif. En revanche, il est essentiel de définir les dates clés auxquelles certaines étapes de votre projet doivent être terminées. Prévoyez systématiquement une marge de manœuvre en cas d'imprévus. Il est préférable de prévoir plus large et de finir en avance que l'inverse.

Un problème de communication

Le manque de communication est un problème récurrent en ce qui concerne l'échec des projets. En effet, si les membres de l'équipe ne communiquent pas entre eux, comment savoir qui fait quoi ou qui a besoin d'aide pour terminer sa tâche dans les délais ? La communication et le partage d'informations sont des éléments indispensables à la réussite d'un projet. De plus, le fait d'échanger facilite le travail d'équipe et développe la créativité. Cela permet de tisser des liens forts et de développer la confiance entre les collaborateurs. Finalement, votre équipe travaille dans une bonne ambiance et devient plus productive. Que du positif !