



# La Responsabilité Sociétale des Entreprises :

## Une opportunité à saisir pour les PME

### ***Guide de bonnes pratiques pour les PME***

*Ce Guide a été financé avec le soutien de la Commission Européenne. Cette communication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.*



Commission Européenne  
Direction générale des entreprises

## Sommaire

<u>Introduction</u> .....	p.4
➤ Qu'est-ce que la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? .....	p.4
• La RSE, une approche globale .....	p.4
• La RSE, une stratégie volontaire .....	p.5
• La RSE, une problématique incontournable pour les entreprises.....	p.6
➤ Enjeux et opportunités pour les PME .....	p.7
➤ Un guide de bonnes pratiques pour les PME .....	p.8
<u>Agir en matière d'environnement</u> .....	p.10
➤ Qu'est-ce qu'une stratégie environnementale ? .....	p.10
➤ Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE dans le domaine de l'environnement ?.....	p.11
➤ Comment mettre en œuvre une stratégie de performance environnementale ? ..	p.12
• Rationaliser sa consommation d'énergie .....	p.12
• Privilégier la consommation d'énergies renouvelables .....	p.13
• Adopter une stratégie de gestion des déchets .....	p.13
• Intégrer des critères environnementaux à l'ensemble du cycle de vie du produit : l'éco-conception .....	p.14
• Impliquer ses salariés .....	p.15
• Impliquer ses parties prenantes .....	p.16
➤ La valeur ajoutée d'une stratégie environnementale .....	p.17
➤ Cas d'entreprise n°1 : Concevoir des locaux favorisant les économies d'énergie....	p.18
➤ Cas d'entreprise n°2 : Mener une stratégie environnementale dans le respect des parties prenantes .....	p.21

Agir sur les ressources humaines ..... p.23

- Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ? ..... p.23
- Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ? ..... p.24
  - Mettre en place un politique de motivation des salariés ..... p.24
  - Adapter les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise ..... p.27
  - Adopter une approche de diversité sur le lieu de travail ..... p.28
- La valeur ajoutée d'une stratégie de ressources humaines ..... p.30
- Cas d'entreprise n°1 : Remobiliser les salariés en les associant au projet d'entreprise ..... p.31
- Cas d'entreprise n°2 : La responsabilité d'une PME face au handicap : le maintien de travailleurs handicapés dans l'entreprise ..... p.33
- Cas d'entreprise n°3 : Diversifier le profil de ses salariés et stagiaires ..... p.35

Agir en matière de Santé et Sécurité au travail ..... p.37

- Qu'est ce qu'une politique de santé et de sécurité au travail ? ..... p.37
- Qu'est ce qu'une démarche de RSE en matière de santé et de sécurité au travail ? p.38
- Comment associer une démarche de RSE à sa politique de santé et de sécurité au travail ? ..... p.39
  - Adopter une approche plus large des risques ..... p.39
  - Impliquer davantage ses salariés dans le processus de gestion des risques ..... p.40
  - Associer ses parties prenantes aux initiatives de l'entreprise ..... p.40
  - Développer une veille continue de l'ensemble des risques potentiels de l'entreprise ..... p.41
- La valeur ajoutée d'une politique de santé et de sécurité responsable ..... p.42
- Cas d'entreprise : Impliquer ses salariés dans sa politique de santé et de sécurité au travail ..... p.43

# RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

---

## INTRODUCTION

### Qu'est-ce que la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ?

- ✓ Faire des économies d'énergies et/ou d'eau,
- ✓ Utiliser ou produire des produits recyclés,
- ✓ Utiliser plus d'appareils ou de véhicules éco énergétiques,
- ✓ Adhérer à un réseau local d'entreprises « vertes »,
- ✓ Sensibiliser ses salariés aux risques quotidiens liés à leurs activités,
- ✓ Etre attentif aux conséquences éventuelles des activités de son entreprise sur ses riverains (bruit, pollution, etc.)
- ✓ Diversifier le profil de ses salariés, etc..

C'est à travers ce type d'actions que les dirigeants de PME, parfois même sans le savoir, appliquent le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises, dit « RSE ».

### **La RSE, une approche globale**

L'idée est d'associer volontairement les objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise à des préoccupations environnementales et sociales.

Aussi, le terme « Responsabilité sociétale des entreprises » est-il fréquemment utilisé, pour accentuer le caractère pluridimensionnel de la démarche. La RSE ne se limite pas à une approche sociale, mais tente de concilier les dimensions économique, sociale et environnementale. Il s'agit de la contribution des entreprises au développement durable.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, accorder une attention particulière à l'environnement, associer ses salariés à certaines décisions ou informer ses riverains sur l'impact de ses activités, ne constituent pas un frein au développement de l'entreprise.

Au contraire, ces initiatives représentent une réelle opportunité en termes de coûts et d'image.

Les effets bénéfiques sont multipliés à partir du moment où la RSE est intégrée à la stratégie de l'entreprise, qu'elle dépasse le stade d'actions isolées et qu'elle devient le moteur de la gestion de l'entreprise.

On peut ainsi parler du cercle vertueux de la RSE.

Par exemple, l'action isolée de rationaliser sa consommation d'énergie dans une perspective écologique entraînera une baisse de la facture à régler.

Mais si cette action est intégrée à une stratégie plus large, qui touche également la conception, des produits et/ou la production, impliquant des investissements dans des appareils éco-énergétiques, et associant les salariés de l'entreprise :

- d'une part, les économies réalisées seront plus importantes,
- d'autre part, l'entreprise bénéficiera d'un avantage compétitif par rapport à ses concurrents, et d'une meilleure image auprès de ses salariés, fournisseurs et clients, etc.

### La RSE, une stratégie volontaire

Dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »<sup>1</sup>, publié en juillet 2001, la Commission européenne définissait déjà la RSE comme :

*« L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».*

En mars 2006, la Commission européenne a publié une nouvelle communication<sup>2</sup>, confirmant la dimension volontaire qu'elle souhaite accorder à la RSE et excluant donc toute dimension réglementaire, y compris au niveau du *reporting* des entreprises.

La Commission européenne reconnaît néanmoins le rôle social et environnemental des entreprises, et les encourage à adopter une approche proactive dans la gestion des risques et des impacts de leurs activités sur des tiers, dites parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, autorités locales ou organisations non gouvernementales, etc.).

L'objectif est d'aller au-delà de l'application de la législation en matière d'environnement, de droit social, de santé et de sécurité au travail.

C'est d'ailleurs ce que font déjà de nombreuses PME, sous l'impulsion de dirigeants volontaristes et désireux d'appliquer leurs valeurs personnelles à la gestion de leur entreprise.

---

<sup>1</sup> Livre vert de la Commission européenne : « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », juillet 2001 : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2001/ke3701590\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_fr.pdf)

<sup>2</sup> Communication de la Commission européenne « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE » [COM(2006)136 final], du 22 mars 2006 : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:FR:PDF>

## La RSE, une problématique incontournable pour les entreprises

Dans un contexte d'économie mondialisée, de prise de conscience de plus en plus marquée des enjeux environnementaux et sociaux et du fait de la place prépondérante de la communication, la notion de responsabilité des entreprises apparaît incontournable.

Les exigences de la société civile sur les impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises sont croissantes et se manifestent par :

- La tendance croissante des consommateurs à adopter une attitude de consommation dite « responsable » et à tenir compte de la réputation d'une entreprise tant dans le domaine social qu'environnemental,
- L'intérêt grandissant des salariés de travailler pour une entreprise responsable,
- La croissance du marché des investissements « éthiques » et la prise en compte des performances sociales et environnementales par les investisseurs.

Cette tendance commence à se traduire dans les textes ou plans d'actions français et européens.

Ainsi, l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), prévoit une obligation dite de *reporting* pour les entreprises cotées en bourse. Ces dernières ont l'obligation de rendre compte des impacts de leurs activités sur la société et l'environnement dans un rapport qui doit être joint à leur rapport de gestion.

Si aucune obligation ne pèse actuellement sur les PME, les exigences non législatives se multiplient, à commencer par la définition de critères environnementaux et/ou sociaux pour l'attribution des marchés publics.

C'est pourquoi les entreprises multiplient les initiatives permettant de prouver leur engagement envers la société à travers l'élaboration de codes de conduites notamment.

Ces derniers sont le plus souvent sectoriels et incitent les entreprises signataires à s'impliquer dans une démarche dans laquelle elles ne se seraient pas nécessairement engagées seules, en raison d'impératifs stratégiques et commerciaux. En parallèle, certaines entreprises, grandes ou petites, définissent leur propre charte éthique.

En plus d'être une réponse aux exigences de la société civile, la RSE constitue un outil stratégique performant pour limiter l'exposition aux risques (environnementaux, sociaux, litiges avec les parties prenantes, etc.) et pour anticiper les éventuelles contraintes législatives à venir.

## Enjeux et opportunités pour les PME

Les démarches de RSE sont aujourd'hui plus courantes dans les grandes entreprises que dans les PME.

En effet, conscientes des conséquences positives pour leur image de marque et pour la qualité de leur communication interne, beaucoup de grandes entreprises n'ont pas hésité à déployer des moyens financiers et humains conséquents au service de démarches responsables.

Pour les PME, la problématique est moins connue et donc moins systématique. Si les PME s'engagent de plus en plus dans des démarches de RSE, parfois sans être familiarisées avec ce concept, de nombreux obstacles sont à surmonter.

Faute de temps, d'expertise et de moyens financiers, de nombreuses PME ne considèrent pas encore la RSE comme un axe stratégique.

D'une manière générale, une démarche de RSE nécessite des investissements matériels et immatériels importants. Il s'agit en effet d'entreprendre de profondes réorganisations de la stratégie de l'entreprise et parfois du mode de production.

Pourtant, le retour sur investissement peut s'avérer bénéfique à moyen et long terme pour les entreprises, et en particulier pour les PME.

Le retour sur investissement d'une démarche de RSE peut se manifester par une amélioration de l'efficacité de l'entreprise. Ainsi, une meilleure gestion environnementale, la réalisation d'économies d'énergie ou la mise en place de politiques de ressources humaines novatrices peuvent être, à moyen terme, à l'origine de gains de productivité et/ou de réduction des coûts de l'entreprise.

De nouvelles opportunités commerciales peuvent naître grâce à l'implication de l'entreprise dans des activités nouvelles ou réorientées. Il s'agit par exemple de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans le domaine environnemental, ou de créer des produits correspondant à de nouvelles attentes.

Une démarche de RSE peut aussi constituer un avantage concurrentiel et permettre la fidélisation de la clientèle. Un segment de la clientèle de plus en plus important se montre sensible au développement durable.

En outre, porter une attention particulière à la satisfaction de ses salariés permet de réduire le risque social et de stimuler leur productivité. Une mobilisation du personnel autour de valeurs sociales et environnementales partagées contribue à une plus forte implication au projet de l'entreprise.

L'intégration d'un axe stratégique environnemental et social peut avoir des effets très positifs sur les PME. Il est alors possible de se demander pourquoi de telles démarches ne sont pas plus systématiques dans les PME ?

Premièrement, de nombreuses PME mettent en place des actions sociales et environnementales sans être conscientes de s'être lancées dans une démarche de RSE. Le problème de la sensibilisation des PME se pose dans ce cas de figure. A noter que le bénéfice peut être d'autant plus significatif que l'entreprise adopte une approche consciente et stratégique de la RSE.

En second lieu, une démarche de RSE est coûteuse et difficile à envisager, pour une PME, sans l'accompagnement d'experts externes. S'engager dans une démarche de RSE peut s'avérer être un processus complexe. Il est constitué de quatre étapes qui nécessitent du temps et de l'expertise :

- ✓ Elaboration d'un diagnostic social et environnemental (conditions de travail, parité au sein de l'entreprise, consommation d'énergie, d'eau, etc.),
- ✓ Définition des orientations, élaboration d'un plan d'actions et définition des mesures concrètes permettant d'améliorer la gestion de l'entreprise,
- ✓ Application du plan d'action,
- ✓ Définition de critères d'évaluation et appréciation des bénéfices pour l'entreprise.

## Un guide de bonnes pratiques pour les PME

Consciente des difficultés rencontrées par les entrepreneurs, la CGPME s'est de nouveau investie dans un projet de la Commission européenne pour soutenir les PME en matière de RSE.

Après avoir participé à une vaste campagne de sensibilisation sur la RSE à l'attention des PME en 2005, la Confédération a souhaité être partenaire du projet européen « Généraliser la Responsabilité sociétale des Entreprises dans les PME ». Il consiste à apporter aux dirigeants de PME un soutien adapté à leur fonctionnement et à leurs impératifs.

Ce guide s'inscrit dans cette initiative européenne.

A partir de témoignages d'entreprises responsables, la CGPME propose une méthodologie, des pistes de réflexion et des informations pratiques, prenant en compte les contraintes des PME qu'elles soient financières, liées au manque de temps, de personnel et/ou d'expertise.



Le guide est organisé de manière thématique. Pour chacun des thèmes abordés, il présente les grandes étapes d'une démarche de RSE, les outils disponibles pour la mettre en œuvre, et un ou plusieurs exemples de bonnes pratiques.

# Agir en matière d'environnement

---

## Qu'est-ce qu'une stratégie environnementale ?

L'accélération du changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles et l'augmentation des prix de l'énergie sont autant de facteurs qui expliquent la nécessité pour une entreprise de prendre en compte les facteurs environnementaux dans son processus de production et dans les actions quotidiennes de ses salariés.

Pour une entreprise, mettre en place une stratégie environnementale est primordial.

Celle-ci permet :

- De pérenniser les activités de l'entreprise face à la raréfaction des ressources et à l'augmentation des prix de l'énergie,
- De réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et ainsi s'inscrire dans une démarche de responsabilité collective.

C'est pourquoi de nombreuses entreprises, en particulier des PME, mettent en place des initiatives en faveur de l'environnement qui peuvent se manifester à travers différents leviers :

- ✓ La mise en place d'une politique d'économie d'énergie, d'eau ou d'autres ressources naturelles,
- ✓ Le traitement des déchets,
- ✓ Le recyclage,
- ✓ L'achat de matières recyclées,
- ✓ La diminution progressive de l'utilisation ou de la production de substances dangereuses,
- ✓ L'utilisation d'énergies renouvelables,
- ✓ L'intégration de l'impact environnemental dans le processus de production,
- ✓ L'utilisation d'appareils ou de véhicules éco-énergétiques,
- ✓ L'adhésion à un réseau local d'entreprises « vertes », etc.

## Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE dans le domaine de l'environnement ?

Dans la plupart des PME, les valeurs et les convictions personnelles du chef d'entreprise sont le facteur déclencheur d'une démarche de RSE en matière environnementale.

Cette initiative débute le plus souvent, progressivement, par quelques actions isolées (comme celles mentionnées précédemment) avant d'être structurée et d'être totalement intégrée à la stratégie de la PME.

Son objectif est de mener une réflexion globale et à long terme, destinée à limiter les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement, tout en permettant son développement économique.

Il s'agit d'intégrer systématiquement les préoccupations environnementales dans toutes les activités de l'entreprise et ainsi :

- De maîtriser les risques environnementaux potentiels, grâce à une adaptation des modes de production, voire à une réorientation de la production vers des produits verts,
- De faire de l'environnement un critère de décision lors des achats de fournitures ou lors de la réalisation d'investissements plus importants.

En dépit des investissements et de la réorganisation que nécessite une démarche RSE en matière d'environnement, les PME peuvent en retirer des avantages considérables :

### ➤ **Au niveau économique**

- ✓ Une possible diminution des coûts de l'entreprise grâce à une rationalisation de la consommation d'eau, d'énergie, et plus généralement de matières premières,
- ✓ Un avantage compétitif par rapport à ses concurrents, puisque les préoccupations environnementales deviennent un critère d'achat important pour les consommateurs,
- ✓ Un positionnement favorable sur de nouveaux marchés (dans le cas où la démarche RSE aurait eu pour conséquence une réorientation de la production vers des produits ou des services écologiques).

➤ **Au niveau social et éthique**

- ✓ Une amélioration de l'image de la PME auprès de ses salariés et des différents acteurs de la société civile (clients, riverains, collectivités locales).

## Comment mettre en œuvre une stratégie de performance environnementale ?

Toute démarche de RSE requiert de suivre les étapes suivantes :

- L'élaboration d'un diagnostic des impacts de ses activités sur l'environnement et sur ses parties prenantes (riverains) et de l'utilisation des ressources naturelles faite par l'entreprise (consommation d'énergie, d'eau ou émissions de gaz à effet de serre),
- La définition d'une stratégie d'actions et d'indicateurs de la performance environnementale de l'entreprise,
- Une évaluation régulière de la performance environnementale de l'entreprise.

Il est à noter que ce type de démarche conduit le plus souvent à une remise en cause des modes et des méthodes de production. Elle peut constituer un outil visant à améliorer l'efficacité globale de l'entreprise.

Les démarches de RSE en matière d'environnement peuvent prendre des formes très différentes. Nous vous proposons ici quelques pistes de réflexion :

### **Rationaliser sa consommation d'énergie**

L'objectif est de trouver des solutions, adaptées à chaque entreprise, permettant de diminuer la consommation d'énergie, sans pour autant constituer un frein à l'activité économique.

Il est possible d'agir à plusieurs niveaux :

- En gérant sa consommation d'énergie de manière rigoureuse

Il s'agit d'assurer un suivi régulier de sa consommation d'énergie, notamment en analysant et en comparant sa consommation par rapport à un relevé antérieur. Il est également possible de mettre en place un système d'alerte en cas de dépassement sensible de sa consommation.

- En utilisant les équipements de façon plus optimale (chauffage, éclairage, climatisation, équipements de production)

La première étape consiste à réaliser un diagnostic des sources et de la quantité d'énergie nécessaires au fonctionnement des équipements de l'entreprise.

A partir de ce diagnostic, des objectifs et une stratégie de réduction de cette consommation doivent être définis.

Sans faire appel à un consultant privé et pour éviter des coûts trop importants, il est possible de demander conseil aux experts de l'Agence Française pour la Maîtrise de l'Energie (ADEME). Ils ont développé un "diagnostic énergétique dans l'industrie"<sup>3</sup> dont le but est de quantifier de façon précise le potentiel d'économies d'énergie d'un site industriel et de définir les travaux ou autres modifications nécessaires à la réalisation de ces économies.

### **Privilégier la consommation d'énergies renouvelables**

Si l'activité productive de l'entreprise le permet, la diversification des sources d'énergie peut s'avérer très efficace pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre et pour réduire sa facture énergétique.

Il est ainsi possible d'utiliser des énergies renouvelables comme les énergies :

- éolienne,
- hydraulique,
- solaire thermique, etc.

Les efforts de recherche dans le domaine de l'énergie solaire offrent des solutions prometteuses. Par exemple, la PME allemande Consolar **4** a mis au point une technique pour chauffer l'eau ou alimenter le chauffage central grâce à l'énergie solaire.

### **Adopter une stratégie de gestion des déchets**

Une bonne gestion des déchets n'est pas uniquement bénéfique pour la protection de l'environnement. Elle permet également de réaliser des économies sur les coûts de stockage et d'élimination des déchets. Il est donc recommandé de tenir à jour une comptabilité des quantités produites (par mois ou par an) ainsi que de leurs coûts d'élimination.

<sup>3</sup>Description de la prestation de diagnostic énergétique de l'ADEME  
<http://www.ademe.fr/entreprises/Aides/documents%5CCahierCharges%5Cenergie%5CURE-industriediag.pdf>

<sup>4</sup> Plus d'infos sur le site Nothevic :  
<http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=98218&titre=Consolar%20:%20une%20PME%20allemande%20mise%20avec%20succès%20sur%20le%20solaire>

Pour une gestion efficace des déchets, il est nécessaire d'adopter une stratégie large qui commence dès la conception des produits et qui se poursuit jusqu'à la phase de recyclage. Ainsi, il est possible d'agir à deux niveaux :

- En réduisant la quantité de déchets produits (réduction à la source)

La première étape de toute politique de réduction des déchets à la source est une bonne connaissance et une bonne surveillance des flux de déchets.

Il s'agit ensuite d'entamer une réflexion pour faire évoluer le processus de production existant et/ou le type de biens produits dans une perspective de réduction des déchets.

Des mesures plus simples à élaborer et à appliquer sont également envisageables, comme une diminution de la quantité d'emballages à jeter grâce à des conditionnements plus grands.

- En recyclant et en privilégiant l'utilisation de produits et matières recyclables

Le recyclage dépend en grande partie de l'adhésion des salariés au projet environnemental de l'entreprise. Leur sensibilisation à ce type de pratique est déterminante pour appliquer effectivement un recyclage systématique des déchets.

Il revient au gérant de privilégier l'utilisation des produits et matières recyclables (papier et carton, verre, etc.) et aux salariés de trier les déchets.

### **Intégrer des critères environnementaux à l'ensemble du cycle de vie du produit, l'éco-conception**

L'Eco-conception<sup>5</sup> vise à intégrer l'objectif de protection de l'environnement à l'ensemble du cycle de vie du produit, de la conception à l'élimination finale. Ce concept peut également être appliqué aux services.

Ce processus permet une maîtrise des risques et des coûts de production, et constitue ainsi un potentiel d'économies très important pour l'entreprise.

Il implique de repenser et de redéfinir toutes les étapes de la production, en utilisant le moins de ressources naturelles possible et en évitant le gaspillage et la pollution tout au long de la filière.

---

<sup>5</sup> Fiche sur l'éco-conception, ADEME :

[http://www.ademe.fr/Entreprises/Management-env/Approche-produit/eco-conception/Documents\\_2002/FICHES.PDF](http://www.ademe.fr/Entreprises/Management-env/Approche-produit/eco-conception/Documents_2002/FICHES.PDF)

Une stratégie d'éco-conception peut porter en premier lieu sur :

- le choix des matières premières (suite à une analyse préalable de la possibilité d'utilisation des produits),
- le choix des outils de production et mode de transport utilisés.

Il est également important que le produit ou le service issu du procédé d'éco-conception permette une utilisation respectueuse de l'environnement et ainsi qu'il puisse répondre au maximum de critères suivants :

- facile à entretenir, à recharger, voire à réparer,
- facile à recycler ou éliminer, ou biodégradable,
- emballage minimum,
- peu polluant.

En effet, les entreprises doivent se préparer à l'émergence de critères de plus en plus sévères notamment dans le cadre des achats publics. Les produits dits "verts" seraient alors indéniablement avantagés par rapport aux produits considérés comme industriels.

Les consommateurs sont également de plus en plus exigeants sur la qualité environnementale des produits. Les marchés de produits "verts" sont en pleine expansion.

### **Impliquer ses salariés**

Communiquer en interne, auprès de ses salariés, sur sa stratégie environnementale est primordial pour la réussite de la démarche.

Les salariés sont en effet les principaux acteurs de sa mise en œuvre. Par exemple, une action de recyclage de déchets n'est possible que si l'ensemble des salariés sont sensibilisés aux objectifs de l'entreprise et s'ils y adhèrent.

Il est ainsi très utile :

- De placer les questions environnementales à l'ordre du jour des réunions internes,
- De valoriser les bonnes pratiques environnementales auprès des salariés dans le cadre de formations internes par exemple,
- De donner un caractère formel aux actions menées en faveur de l'environnement en rédigeant une déclaration publique sur la stratégie adoptée,
- D'intégrer les objectifs environnementaux de l'entreprise aux missions et aux tâches de son personnel.

## Impliquer ses parties prenantes

Les grandes entreprises mettent de plus en plus en place des instances de dialogue pour informer leurs parties prenantes de leur stratégie environnementale. Leurs principaux interlocuteurs sont souvent les organisations non gouvernementales de défense de l'environnement.

Le contexte est différent pour les PME. Elles bénéficient d'un ancrage local, économique et social fort. Les relations avec les pouvoirs publics locaux, leurs fournisseurs et leurs clients sont moins formelles que celles entretenues par les grandes entreprises avec leurs parties prenantes.

Cette institutionnalisation ou officialisation des relations avec les parties prenantes n'apparaît donc pas être adaptée à une PME.

Une PME devrait plutôt privilégier un dialogue bilatéral avec les représentants des pouvoirs publics locaux, ses fournisseurs, ses clients, et les riverains de l'entreprise, etc.

Une plaquette ou toute autre présentation de la stratégie mise en œuvre peut s'avérer très utile.

Etre associé à un « club de PME vertes » peut également être un très bon préalable pour dialoguer avec ses parties prenantes.



## La valeur ajoutée d'une stratégie environnementale

Intégrer des préoccupations environnementales à la stratégie de l'entreprise présente les avantages suivants :

- réduire les risques environnementaux liés aux activités de l'entreprise,
- réduire sa consommation énergétique et donc ses coûts,
- répondre aux attentes des donneurs d'ordre,
- mobiliser les salariés autour d'un projet commun, les motiver et les fidéliser,
- anticiper l'émergence de contraintes normatives, de réglementations ou de certifications,
- valoriser l'image de l'entreprise,
- intégrer les préoccupations de l'entreprise à la stratégie locale de développement durable.

### Sites Internet utiles

#### ADEME :

L'Agence Française de la Maîtrise de l'Énergie offre des solutions pour aider les entreprises à comprendre quel est leur impact sur l'environnement, et propose des publications détaillées.

<http://www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=17729&m=3&catid=17730>

#### Orée :

Cette association propose des guides et auto-diagnostics environnementaux payants :

[http://www.oree.org/publications/autres\\_guides.html](http://www.oree.org/publications/autres_guides.html)

## Cas d'entreprise n°1 : REMYDIS

### **Concevoir des locaux favorisant les économies d'énergie**

Il s'agit d'un supermarché, implanté dans le sud de la France.

Le gérant de cette PME a longtemps été salarié de différents groupes de distribution avant de créer sa propre entreprise il y a quelques années.

Il emploie 40 salariés et son chiffre d'affaires atteint 8 millions d'euros.

La surface de vente de ce supermarché « de campagne » s'élève à 1250 m<sup>2</sup>.

#### **La stratégie générale**

Le chef d'entreprise a mis en place une stratégie d'économie d'énergie. Il a pris en compte cette problématique lors de la conception, puis de la construction des locaux. L'aménagement du magasin a été entièrement pensé pour réduire au maximum la consommation d'énergie.

Il a souhaité intégrer ses propres valeurs environnementales et celles relatives à l'amélioration des conditions de travail de ses salariés, à la gestion de son entreprise.

Sa démarche a également été motivée par le niveau élevé de consommation d'énergie nécessaire au fonctionnement d'un supermarché, et donc des coûts qui en découlent.

En effet, le maintien de la chaîne du froid nécessite une production de chaleur jour et nuit et pendant toute l'année, (y compris pendant la saison chaude). De plus, l'été, la climatisation fonctionne toute la journée.

#### **Les actions menées**

##### Le développement de procédés innovants d'économie d'énergie

L'idée de départ est de récupérer la chaleur produite pour la chaîne du froid. Différents procédés ont été utilisés :

- ✓ l'utilisation de compresseurs rotatifs à vis pour économiser de l'énergie dans le système de production du froid (chambres froides, congélateurs),

- ✓ les chambres froides en dessous de 0 degré sont juxtaposées aux chambres froides au dessus de 0 degré, afin que lors de l'ouverture des portes, le froid ne soit pas perdu. Cela permet de ne pas dépenser d'énergie supplémentaire pour rétablir la bonne température,
- ✓ la gestion du taux d'humidité dans le magasin permet également de réduire la consommation d'électricité, puisqu'on allège le dégivrage.

#### Une gestion efficace de l'éclairage

- ✓ La priorité est donnée à l'éclairage naturel : un pan entier de mur du supermarché est constitué d'une grande baie vitrée du côté des caisses. Ceci rend la vue plus agréable pour les caissières et les clients,
- ✓ des lampes basse consommation sont utilisées,
- ✓ les meubles froids sont éclairés de façon à ce que l'éclairage ne produise pas de chaleur,
- ✓ des radars allument et éteignent les lumières dans les locaux,
- ✓ les enseignes sont éteintes la nuit.

#### Le recyclage de l'eau

- ✓ Les eaux ayant servi à nettoyer les poubelles sont transportées dans des bacs dégraisseurs puis purgées,
- ✓ Les eaux du parking sont également placées dans des bacs dégraisseurs pour récupérer les hydrocarbures laissés par les voitures.

#### Le respect du site

De nombreux arbres ont été plantés sur le terrain entourant le supermarché. Les couleurs du bâtiment ont été choisies pour être en harmonie avec le paysage de collines.

#### Les résultats obtenus

Toutes ces initiatives ont permis une réduction de la facture d'électricité d'un tiers.

Les bénéfices de cette gestion durable des dépenses énergiques n'auraient pas été possibles sans un suivi régulier du bilan énergétique.

Cette démarche a également contribué à améliorer l'environnement des salariés, des clients, et des riverains, aussi bien à l'intérieur qu'aux alentours du supermarché.

Cette démarche a contribué à développer une bonne image de l'entreprise qui est devenue un modèle en France, mais également à l'étranger.

Elle a été reprise par d'autres gérants de supermarchés en France, notamment dans le Var, et dans l'Aude.

En outre, les responsables d'une chaîne de 80 supermarchés canadiens se sont déplacés pour visiter le site. Convaincus par l'efficacité du concept, ils ont adopté à la fois le système de récupération d'énergie et la réflexion sur l'aménagement du magasin en amont de sa construction.

## Cas d'entreprise n°2 : SERPOLLET

### **Mener une stratégie environnementale dans le respect des parties prenantes**

L'entreprise Serpollet est la société mère du groupe éponyme. Ce groupe fédère une dizaine de PME dans les secteurs des travaux publics, de l'eau, des ouvrages d'art et des routes. L'entreprise Serpollet représente 250 salariés et est active dans le secteur des travaux publics, principalement dans l'enfouissement des réseaux souterrains secs.

#### **La stratégie générale**

Pour le gérant de l'entreprise, la RSE constitue véritablement le fondement de la légitimité des PME par rapport aux grandes entreprises, en proie à des phénomènes de fusions, d'absorptions et surtout de délocalisations.

De plus, selon lui, l'ancrage géographique d'une PME lui confère une « responsabilité sociétale évidente ».

C'est donc à partir de ce constat que le dirigeant de l'entreprise SERPOLLET a décidé d'engager son entreprise dans une démarche de RSE. L'ancrage de l'entreprise dans le tissu économique et social constitue le moteur de cette démarche environnementale dont le fil conducteur est l'information, l'association et le respect des parties prenantes, à commencer par ses salariés.

#### **Les actions menées**

La dimension environnementale de la démarche a démarré avec la mise en place progressive de filières de retraitement des matériaux extraits du sol. Ce procédé évite ainsi d'acheter ces mêmes matériaux dans les carrières.

L'engagement local s'est poursuivi par la contribution de l'entreprise à la réhabilitation d'une ancienne zone industrielle.

Ces actions ont été menées en accordant une place particulière aux parties prenantes et notamment aux salariés de l'entreprise.

Une forte écoute du dirigeant aux difficultés rencontrées par les salariés et un investissement permanent dans la formation initiale et continue ont permis de mettre en place cette démarche environnementale.

Un dialogue régulier avec les acteurs locaux a été entrepris.

### **Les résultats obtenus**

En plus des économies réalisées grâce à la mise en place des filières de retraitement des matériaux extraits du sol, l'attention particulière portée aux acteurs locaux et aux salariés a permis à cette entreprise de mener une démarche environnementale concertée réussie.

Grâce à la formation continue, les salariés ont amélioré leurs performances et ont pris l'habitude de se former et de s'adapter sans difficultés à l'orientation environnementale des activités de l'entreprise.

De plus, un dialogue avec les acteurs locaux, à savoir les autres entreprises du territoire, les riverains et les pouvoirs publics locaux a permis d'améliorer l'image de l'entreprise, de renforcer son ancrage économique et social sur le territoire.

## Agir sur les ressources humaines

---

### Qu'est-ce qu'une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ?

Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines (ou responsabilité sociale interne) a pour objectif de créer, préserver et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme.

Elle pose le postulat que la gestion des ressources humaines ne se résume pas aux procédures administratives obligatoires, comme par exemple la gestion des contrats de travail, mais recouvre des notions et fonctions liées au recrutement, à la formation, à la motivation, à la fidélisation et à la gestion des compétences.

Dans une PME, les ressources humaines sont souvent gérées par le chef d'entreprise lui-même qui doit s'informer des évolutions de la législation qui le concerne, les appliquer, mais également recruter ses collaborateurs, manager ses équipes, et régler les éventuels problèmes internes. Ces tâches sont d'ailleurs le plus souvent traitées au jour le jour.

Or, dans une PME, plus que dans une entreprise de grande taille, les salariés constituent la ressource clé de l'entreprise et représentent un levier majeur de performance économique.

La définition d'une stratégie intégrée en matière de ressources humaines s'articule ainsi autour du principe gagnant-gagnant : des salariés satisfaits de leurs conditions de travail, et pour qui les perspectives d'évolution au sein de l'entreprise sont visibles, sont des salariés plus performants, plus réceptifs et plus adaptables aux changements.

Plusieurs pistes sont envisageables selon la structure et les besoins de l'entreprise :

- ✓ Créer un environnement de travail propice aux salariés (locaux, atmosphère de travail, etc.),
- ✓ Encourager la cohésion au sein de l'entreprise par la lutte contre toutes formes de discrimination à l'embauche, à la rémunération et à l'évolution des collaboratrices et collaborateurs,
- ✓ Faciliter la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (exemples : travail à temps partiel, temps de travail flexible adapté aux besoins individuels des membres du personnel et de leurs familles, possibilité de prendre une année « sabbatique »),

- ✓ Etre attentif aux conditions de travail (santé et sécurité au travail),
- ✓ Investir dans la formation,
- ✓ Prendre en considération les besoins individuels des salariés (exemples : plan de carrière, soutien par rapport aux exigences du travail, motivation selon la personnalité de l'individu),
- ✓ Introduire des modèles de travail innovants pour promouvoir la motivation des employés (exemple : télétravail).

De plus, les salariés sont les premiers acteurs de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, qu'elle soit commerciale, environnementale ou qu'elle vise à améliorer les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Il est donc indispensable de les informer et de les faire adhérer au projet pour qu'ils puissent l'intégrer dans leurs tâches quotidiennes et ainsi contribuer à son succès.

## **Comment mettre en œuvre une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ?**

Selon les besoins de l'entreprise, plusieurs éléments peuvent être constitutifs d'une stratégie intégrée de RSE en matière sociale :

- La motivation des salariés,
- L'adaptation des compétences des salariés aux besoins de l'entreprise,
- La promotion de la diversité.

### **Mettre en place une politique de motivation des salariés**

Mener une action ciblée en faveur des salariés constitue un levier majeur de performance économique. En effet, un salarié satisfait de son poste et de ses conditions de travail est :

- Plus performant et plus impliqué dans son travail,
- Plus enthousiaste et motivé à s'engager dans de nouveaux projets,
- Moins souvent absent pour cause de maladie notamment,
- Plus loyal envers l'entreprise,
- Plus à même de s'adapter aux changements (évolution des modes de production, réorganisation de l'entreprise, etc.),
- Plus attentif à maintenir une bonne ambiance de travail.



Avant même de se lancer dans une réflexion visant à améliorer la motivation des salariés, il est important de les informer de cette démarche.

Le simple fait d'accorder une attention particulière à leurs besoins et leurs attentes constitue un facteur de motivation.

Cependant, il faut être conscient que l'annonce d'une telle démarche peut susciter des attentes importantes chez les salariés. Il faut donc informer les salariés dès le départ que les actions seront réalistes et abordables pour l'entreprise.

### Evaluation de la satisfaction des salariés

Dans une petite entreprise, le dirigeant connaît ses salariés et entretient avec eux des contacts directs et fréquents. Pour autant, ces contacts quotidiens et informels ne suffisent pas toujours à déterminer le niveau de satisfaction des salariés ou au contraire à définir clairement les sources de dysfonctionnement.

Selon la culture de l'entreprise, sa structure ou son mode organisationnel (entreprise constituée de nombreux niveaux hiérarchiques, existence d'une équipe dirigeante, existence d'un responsable des ressources humaines ou non), des méthodes telles que l'entretien personnel, les discussions de groupe ou l'élaboration d'un questionnaire apportent des résultats plus probants.

- L'entretien individuel

Cette méthode est adaptée aux petites entreprises, employant un nombre réduit de salariés. Elle permet l'évaluation la plus précise, mais demande également un investissement en temps très important.

- La discussion de groupe

La discussion de groupe constitue la méthode la plus appropriée pour identifier les problèmes communs à tous les salariés et permet de stimuler l'esprit d'équipe.

- Le questionnaire

Le questionnaire est un instrument qui facilite le traitement de l'information. Il peut être composé de questions ouvertes pour plus de précisions. Pour obtenir les réponses les plus honnêtes possibles, il est important de garantir l'anonymat.

A noter que ces initiatives, utilisées pour l'évaluation préalable à la définition de la stratégie, peuvent être reconduites avec une périodicité régulière pour apprécier les résultats des actions menées.

Qu'il s'agisse d'entretiens individuels, de discussions de groupe ou de questionnaires, les thèmes suivants peuvent être abordés :

- L'emploi : les missions à accomplir, la charge de travail, les difficultés rencontrées, l'adaptation des outils utilisés, la formation, la rémunération, etc.
- Les relations sociales : la collaboration entre collègues, le fonctionnement des équipes de travail, la supervision, les contacts avec les clients et les fournisseurs, etc.
- L'environnement du travail : la santé et sécurité au travail, l'organisation de l'espace, les initiatives de mobilité, les valeurs de l'entreprise, etc.

### Définition de la stratégie et des actions

- **Rédiger un récapitulatif des résultats de l'évaluation**

Pour plus de transparence, il est préférable que les conclusions de l'évaluation soient rédigées et qu'elles puissent être consultées par les salariés.

- **Définir les priorités**

Il faut veiller à définir les priorités à partir des questions ayant un impact sur le groupe, plutôt que de se focaliser sur un salarié en particulier.

- **Evaluer la pertinence et la faisabilité des actions à mener**

Il peut être utile de se poser les questions suivantes pour chaque action envisagée :

- Quels sont les coûts et les bénéfices de cette action pour l'entreprise ? Pour les salariés ?
- Quels sont les risques encourus par l'entreprise si rien n'est fait pour résoudre ce problème ?
- Quelle est la personne la plus appropriée pour mettre en œuvre cette décision au sein de l'entreprise ?

En fonction des résultats de l'évaluation, les actions suivantes peuvent être conduites :

- Porter une attention particulière aux besoins des salariés dès le recrutement

Un nouveau salarié doit être intégré dans de bonnes conditions dans l'entreprise. Sa motivation en dépend.

Pour cela, l'entreprise doit mettre en valeur l'intérêt du poste qu'il va occuper et faire en sorte que les missions qui lui sont confiées soient clairement définies.

Le dirigeant peut également, dans la mesure du possible, évoquer les perspectives d'évolution qui se présenteront au salarié, les opportunités qui lui permettront de s'épanouir et de renouveler son intérêt pour son travail et son entreprise.

- Développer un environnement social agréable

L'ambiance, la cohésion des équipes ou encore la confiance mutuelle sont autant de paramètres pouvant avoir un impact sur le travail des salariés.

Il est donc important de privilégier la transparence, de multiplier les contacts entre salariés et de favoriser la communication au sein de l'entreprise grâce à l'organisation régulière de réunions d'équipe ou de séminaires.

- Développer les avantages sociaux

Outre ces actions « immatérielles », l'entreprise peut aussi jouer sur des avantages sociaux ou en nature attribués aux salariés. Tickets restaurant, mutuelle avantageuse, chèques-cadeau, téléphones ou ordinateurs portables sont des facteurs incontestables de la motivation des salariés.

### **Adapter les compétences des salariés aux besoins de l'entreprise**

Adopter une approche de ressources humaines axée sur la gestion de compétences consiste à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires à l'entreprise et les compétences disponibles.

Elle permet de répondre aux difficultés auxquelles sont confrontées les chefs d'entreprises en matière de recrutement de personnel qualifié et d'anticiper les conséquences du vieillissement de la population active. En effet, les PME risquent de se trouver confrontées au départ de collaborateurs aux compétences stratégiques, par nature très difficiles à remplacer.

De plus, la gestion des compétences, qui consiste à identifier, organiser et définir les compétences pour chaque poste, est un outil efficace pour gérer l'évolution des carrières de ses salariés et les motiver. Il s'agit d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel, grâce à la formation professionnelle notamment, et de leur démontrer l'intérêt que porte l'entreprise à leur évolution.

A partir d'un diagnostic des compétences disponibles dans l'entreprise, il s'agit d'initier une gestion prévisionnelle des emplois en anticipant les évolutions de l'organisation du travail, sur la base des étapes suivantes :

- Faire un état des lieux des emplois et des qualifications des salariés, en utilisant des outils de gestion tels que des fiches de poste ou en organisant des entretiens professionnels pour identifier les compétences de chaque salarié, mieux connaître leurs attentes et besoins en matière de formation,
- Analyser les perspectives d'évolution de l'entreprise : les développements envisagés, nouveaux clients potentiels, les futurs départs en retraite,
- Identifier les besoins de l'entreprise à court, moyen ou long terme, en matière de métiers, de compétences,
- Mesurer les écarts entre les ressources disponibles et les besoins identifiés.
- Prévoir des mesures d'adaptation pour réduire les écarts constatés comme par exemple le recrutement de nouveaux collaborateurs, la formation du personnel en poste, la mobilité et la transmission des compétences des salariés quittant l'entreprise.

### **Adopter une approche de diversité sur le lieu de travail**

Promouvoir la diversité dans l'entreprise, c'est mettre en place des politiques de recrutement et de gestion de carrière ouvertes à toute personne, en fonction de ses compétences, et sans distinction quant à l'âge, au handicap, au sexe, à l'origine raciale et ethnique, à la religion et aux croyances, ou encore à l'orientation sexuelle.

Une telle démarche peut se concrétiser par :

- Un élargissement des sources de recrutement (associations d'insertion professionnelle par exemple),
- Une rationalisation du recrutement grâce à l'élaboration de descriptifs précis des postes à pourvoir et de procédures de sélection précises et définies au préalable.

Il s'agit d'exploiter ainsi les opportunités offertes par le marché du travail et de considérer les spécificités des salariés (culturelles notamment) comme sources d'innovation et de performance.

En effet, une telle approche permet :

- D'améliorer l'efficacité et les capacités d'innovation de l'entreprise grâce à l'apport de collaborateurs issus d'horizons divers,
- De recruter des personnes dont les compétences sont adaptées au poste,
- De prendre conscience des besoins spécifiques de groupes de personnes, et ainsi d'orienter l'activité de l'entreprise vers de nouveaux clients potentiels,
- D'améliorer l'image de l'entreprise.

Pour de nombreux dirigeants de PME, agir en faveur de la diversité ne constitue pas une stratégie consciente, ni structurée. Il s'agit plutôt d'un engagement personnel, de la volonté d'offrir une chance à des personnes confrontées à des difficultés supplémentaires d'accès à une activité rémunérée.

C'est le plus souvent après avoir pris conscience de résultats positifs pour l'entreprise que ces dirigeants commencent à structurer et à systématiser leur démarche.

La mise en pratique des convictions personnelles du chef d'entreprise se transforme ainsi en management de la diversité, consistant à développer de manière active et consciente un processus d'acceptation et d'utilisation de certaines différences comme potentiel de l'entreprise.

## La valeur ajoutée d'une stratégie de ressources humaines

Porter une attention particulière aux salariés permet de retirer les avantages suivants :

- Accroître la compétitivité de l'entreprise,
- Réduire l'absentéisme,
- Fidéliser les salariés et ainsi limiter le *turnover*,
- Anticiper les évolutions du marché du travail,
- Développer la capacité d'adaptation pendant les périodes de changement et/ou de difficultés,
- Créer une meilleure cohésion sociale.

### Sites Internet utiles

*L'Agence Nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) propose des diagnostics gratuits.*

*Plus d'informations : <http://www.anact.fr>*

*Plus d'informations sur la diversité dans les PME :*

*Guide la Halde (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'Égalité) :  
Prévention des discriminations : Guide pour les PME, les TPE, et l'artisanat :*

[http://www.halde.fr/IMG/pdf/Guide\\_PME\\_TPE\\_artisanat.pdf](http://www.halde.fr/IMG/pdf/Guide_PME_TPE_artisanat.pdf)

*Guide de la Commission européenne :  
La diversité au travail : 8 étapes pour les petites et moyennes entreprises*

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/fundamental\\_rights/pdf/pubst/broch/8steps07\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/broch/8steps07_fr.pdf)

## Cas d'entreprise n° 1 : La Maison du Lac

### **Remobiliser les salariés en les associant au projet d'entreprise**

Il s'agit d'une **maison de retraite**, employant 20 salariés. Cet établissement accueille 27 personnes âgées.

#### **La stratégie générale**

C'est dans un contexte d'incertitude quant à la pérennité de la maison de retraite que la gérante a commencé à développer une approche stratégique de la gestion des ressources humaines.

En effet, le nombre réduit de résidents (27), permet à peine de couvrir les frais de fonctionnement et de personnel. Or, une telle activité de service requiert un personnel nombreux et bien formé.

Les incertitudes financières ont entraîné une démobilisation des salariés et ont érodé la cohésion d'équipe.

La démarche initiée visait donc une remobilisation des salariés en les associant de manière systématique aux décisions importantes, en particulier à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, et en adaptant les compétences de chacun aux besoins identifiés.

#### **Les actions menées**

##### Implication des salariés dans l'élaboration du projet d'établissement

La rédaction du projet d'établissement visait à définir et structurer l'utilisation des ressources humaines et financières de la maison de retraite. Il est composé de deux sous-projets cohérents :

- Un projet de soins, qui consiste à définir et à organiser la vie quotidienne des résidents et les soins dont ils ont besoin,
- Un projet d'entreprise, qui prévoit les investissements et les formations du personnel nécessaires à la bonne réalisation du projet de soins.

Ce projet a été construit avec les salariés, en se basant sur leurs expériences et leurs compétences. Il définit précisément les besoins de formation de chaque salarié en fonction de ses compétences, de sa motivation à évoluer dans l'établissement ou à se spécialiser, et en fonction des besoins de l'entreprise.

## Implication des salariés dans l'évaluation du projet d'établissement

Le projet d'établissement est réévalué tous les 6 mois en collaboration avec les salariés, en parallèle à la validation des comptes administratifs et du budget prévisionnel.

A ce stade, la directrice s'entretient avec chaque membre du personnel pour discuter de son plan de formation personnel. Celui-ci comprend la formation continue et la validation des acquis de l'expérience. Ces entretiens individuels permettent d'évaluer l'efficacité du plan de formation défini lors de l'élaboration du projet d'établissement, et de l'adapter, si nécessaire, aux besoins de l'entreprise.

Ces entretiens individuels permettent aussi à la gérante de s'entretenir avec les membres du personnel sur la cohésion d'équipe, et de pouvoir ainsi anticiper d'éventuelles tensions qui pourraient gravement nuire à la motivation des salariés et à la qualité des services et des soins aux résidents.

## Organisation de réunions de services

Ces réunions de travail régulières permettent de faire adhérer le personnel à tout nouveau projet qui, sans cette adhésion préalable, ne peut être mis en place.

## Les résultats obtenus

Le projet d'établissement a été élaboré dans la logique d'une démarche de qualité. Il a permis de formaliser des objectifs, de déterminer les moyens de les atteindre, d'envisager une évaluation à partir de critères pré-définis et ainsi de prévoir les ajustements nécessaires.

Cette structuration de l'activité a eu un rôle très positif sur les salariés en inscrivant leur activité dans la durée et en donnant un sens à leur travail quotidien.

Leur adhésion et leur participation active au projet d'établissement a permis l'amélioration du fonctionnement de la maison de retraite, et la création de nouveaux services plus adaptés aux besoins des résidents. Ainsi, une cuisine interne a été construite (remplaçant le prestataire externe utilisé précédemment) et un service d'accueil de jour pour les personnes âgées a été créé.



## Cas d'entreprise n° 2 : Le Tigre

### **La responsabilité d'une PME face au handicap : le maintien de travailleurs handicapés dans l'entreprise**

L'entreprise Le Tigre travaille dans le secteur de la métallurgie. Elle est spécialisée dans la fabrication d'outillages à main (outils de serrage) et d'outils pour le bâtiment et le jardinage. L'entreprise comprend 31 salariés et exporte en Afrique du Nord et en Europe.

#### **La stratégie générale**

Suite à trois accidents du travail, dont deux dus au non-respect des consignes, le dirigeant de l'entreprise Tigre, a décidé de réorganiser sa production afin de pouvoir conserver ses salariés blessés.

Cette démarche a été menée dans une optique sociale de réinsertion, mais elle a également pour objectif de pallier au manque de main d'œuvre qualifiée dans ce secteur d'activité.

Pour chacun de ces cas, un travail de réflexion, d'études et d'adaptation des postes de travail a été conduit en collaboration avec le salarié concerné.

#### **Les actions menées**

##### **Formation interne des salariés**

Le premier accidenté s'est abîmé la main dans une machine et n'a pu continuer son métier d'ouvrier de production.

L'entreprise, qui prévoyait la création d'un poste de contrôle qualité, a donc décidé de former ce salarié à cette profession, en liaison avec l'Agefiph.

La motivation de cet ouvrier ainsi que son coaching interne par un membre de la direction ont fait de cette démarche une réussite.

En effet, un travail important d'explication a également été mené auprès de ce salarié afin qu'il prenne conscience de l'utilité de cette nouvelle fonction dans l'entreprise et de sa rentabilité économique dans le cycle de production.

Il s'agissait de maintenir sa performance, de lui faire comprendre que chaque contrôle, chaque remarque formulée faisaient gagner de l'argent à l'entreprise, soit au niveau des

matières premières, soit au niveau du temps de travail économisé.

### Adaptation de l'organisation du travail

Le second salarié concerné s'est également abîmé la main. Il a pu demeurer ouvrier de production, mais en changeant de poste. Son nouveau poste de travail a été aménagé, toujours en liaison avec l'Agefiph.

En outre, toute une ligne de production a été réorganisée à l'occasion de son retour, afin de lui faciliter le travail.

La partie manuelle de son poste ayant été robotisée pour le rendre plus facile physiquement, il est désormais positionné sur une machine à commande numérique. Une stratégie de formation interne a donc été mise en place afin de lui apprendre à piloter et contrôler cette machine.

Le troisième salarié a développé une maladie non professionnelle liée à un problème de dos. Là encore, une étude a été menée en interne sur l'aménagement du poste et son ergonomie.

Le salarié a pu conserver son poste de travail grâce à un aménagement en hauteur et tout son travail a été réorganisé afin de lui éviter tout port de charge et tout déplacement.

### Les résultats obtenus

Le bilan de ces opérations est positif, à la fois sur le plan social, puisque tous les salariés ont pu être reclassés, et économique, puisque tous restent productifs à 100%.

Le souhait du chef d'entreprise de garder ce personnel qualifié, difficile à trouver sur le marché du travail, a été respecté.

Les différentes réflexions menées à ces occasions ont par ailleurs un sens dans l'entreprise, puisque l'adaptation qui a été anticipée va être généralisée à l'ensemble des postes, dans le cadre de la nécessaire modernisation de l'outil de production. L'entreprise doit en effet faire face à une forte concurrence, entre autres chinoise, qui l'oblige à diminuer ses coûts de production.

De plus, au vu de la pyramide des âges dans cette PME, un travail important de transfert des savoir-faire va devoir être mené.

Ces actions ont donc visiblement répondu aux critères de la RSE, avec l'application de la responsabilité sociale dans une optique de performance économique.

## Cas d'entreprise n° 3 : BCH Assurances

### Diversifier le profil de ses salariés et stagiaires

L'entreprise BCH Assurances est située dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Elle emploie 2 salariés.

#### La stratégie générale

Les initiatives de promotion de la diversité au sein de cette PME ont été développées grâce aux convictions personnelles de son dirigeant, en particulier en réaction à un discours véhiculant l'idée que des salariés issus de l'immigration pourraient avoir un effet négatif pour l'image de l'entreprise.

Sans définir de stratégie structurée, ni de critères liés à l'origine ethnique, au sexe ou à l'âge, et tout en considérant en priorité les compétences, il a embauché une femme antillaise et a recruté des stagiaires d'origines ethniques diverses.

Il s'agissait pour lui d'offrir une chance à des personnes rencontrant des difficultés à intégrer le marché du travail et d'être en adéquation avec l'environnement social et culturel diversifié du 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris dans lequel l'entreprise est localisée.

#### Les actions menées

##### Utilisation de sources diversifiées de recrutement

L'annonce du poste à pourvoir a été largement diffusée. En plus de l'ANPE et des journaux spécialisés, l'annonce a également été transmise à des associations municipales actives dans l'insertion professionnelle.

##### Recrutement de stagiaires aux origines ethniques et aux profils diversifiés

Le dirigeant a recruté un premier stagiaire à la demande d'un client issu de l'immigration, dont le fils rencontrait des difficultés à trouver un stage pour valider son diplôme professionnel.

Basée à l'origine sur une volonté de donner sa chance à un jeune issu de l'immigration, cette expérience s'est avérée particulièrement bénéfique pour l'entreprise.

Le jeune stagiaire a apporté un regard extérieur et neuf sur le fonctionnement de cette

petite entreprise.

A la suite de cette expérience enrichissante et grâce au bouche à oreille, l'entreprise BCH Assurances a multiplié ses partenariats avec des écoles pour le recrutement de stagiaires.

Le dirigeant a su saisir cette opportunité, et a su en premier lieu se remettre en cause, et accepter ce regard nouveau sur son entreprise.

En témoigne l'embauche d'un stagiaire de BEP informatique pour remettre à jour son site internet. Sur la base des remarques pertinentes et des propositions innovantes du stagiaire, le dirigeant a choisi d'opérer une refonte du site internet.

Les PME, flexibles par nature, sont des structures favorables à ce type d'échanges.

### **Les résultats obtenus**

Dans une entreprise d'assurances, les relations avec les clients sont d'une importance capitale.

Le principal apport d'une diversification de l'origine des salariés de l'entreprise a été de susciter la confiance des clients et ainsi les fidéliser.

En effet, les clients et les salariés ou les stagiaires de même origine ethnique ont développé des relations de confiance.

L'apport économique est indirect mais bien réel : des clients satisfaits et confiants font de nouveau appel à l'entreprise pour d'autres contrats d'assurances, et sont de très bons vecteurs pour apporter de nouveaux clients.

Ces initiatives ont également été à l'origine d'une nouvelle dynamique au sein l'entreprise.

# Agir en matière de Santé et Sécurité au travail

---

## Qu'est ce qu'une politique de santé et de sécurité au travail ?

Une politique de santé et de sécurité au travail (SST) consiste à réduire les risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles, en vue d'assurer la santé des salariés, et la pérennité de l'entreprise.

Celle-ci implique :

- d'identifier les risques liés à l'activité de son entreprise et de pouvoir les maîtriser. Des lacunes dans ce domaine seraient dommageables aussi bien pour les salariés que pour l'entreprise,
- de mener une politique de prévention des risques professionnels.

La santé et la sécurité apparaissent comme une préoccupation de premier plan pour les entreprises, en particulier pour les PME.

Au delà de la protection des salariés, la prévention des risques professionnels constitue un enjeu juridique et économique.

### Le cadre juridique général

En France, depuis 1991, le chef d'entreprise a une obligation générale de sécurité. Le cadre réglementaire s'appuie sur la directive européenne du 12 juin 1989, transposée en France par la loi du 31 décembre 1991.

Selon cette loi, « le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires ».

De plus, le décret du 5 novembre 2001 rend l'évaluation des risques professionnels obligatoire. Les entreprises doivent ainsi effectuer un inventaire des risques et établir et mettre à jour chaque année un « document unique d'évaluation des risques professionnels » en vue de développer les actions de prévention dans l'entreprise.

## Les enjeux économiques d'une politique de SST

Aux coûts directs d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle s'ajoutent des coûts liés à une diminution de la productivité de l'entreprise. Une démarche de prévention permet de diminuer ces coûts et de réduire l'absentéisme.

Elle peut également avoir un impact positif sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise et améliorer sa productivité.

Grâce une analyse approfondie de l'organisation du travail, l'évaluation des risques professionnels permet de repérer les problèmes liés à l'organisation de l'entreprise, et de redéfinir, si nécessaire, les besoins liés à chaque poste de travail (adaptation du matériel utilisé et des compétences des salariés).

## Qu'est ce qu'une démarche de RSE en matière de santé et de sécurité au travail ?

Une démarche de RSE place la santé et la sécurité au travail au cœur de la stratégie de l'entreprise :

- **En allant au-delà de l'application de la législation en vigueur**

L'élaboration du Document Unique est une obligation dans toutes les entreprises à partir de l'embauche du premier salarié. Le document unique peut être utilisé comme un véritable instrument stratégique de RSE s'il adopte une approche large des risques de l'entreprise, en y incluant les risques environnementaux, les impacts des activités sur les parties prenantes, etc.

- **En associant les objectifs à long terme de la politique de SST à des objectifs sociaux et/ou environnementaux**

Par exemple, la prévention des risques professionnels peut être associée à des objectifs de ressources humaines. En montrant à ses salariés que leur sécurité est une priorité, le chef d'entreprise contribue à l'amélioration des relations sociales.

- **En considérant les risques potentiels liés à ses activités sur**

- les salariés (en tentant de réduire les risques d'accidents du travail),
- les parties prenantes,
- l'environnement.

Il s'agit donc de considérer aussi bien les besoins internes des salariés que les besoins externes de la société, c'est-à-dire de garantir la santé et la sécurité des salariés au-delà des exigences légales et prendre en considération les conséquences externes potentielles des activités de l'entreprise. On entend par conséquences externes les risques sur l'environnement, les risques pour les consommateurs, etc.

## **Comment associer une démarche de RSE à sa politique de santé et de sécurité au travail ?**

### **Adopter une approche plus large des risques**

Une définition plus large des risques liés à l'activité de l'entreprise a pour objet de considérer autant les risques internes que les risques externes à l'entreprise.

Cette approche doit être prise en compte en particulier lors des phases d'identification et d'analyse des risques, phases préalables déterminantes pour la définition de mesures préventives.

L'analyse des risques professionnels constitue la première étape d'une politique de santé et sécurité au travail. Elle consiste à identifier, puis à évaluer les risques auxquels sont soumis les salariés de l'entreprise, afin de mettre en place les actions de prévention correspondantes. Cette évaluation sera d'autant plus pertinente qu'elle considère les risques potentiels dans différents domaines comme par exemple les risques pour la santé des salariés, les risques techniques et les risques externes liés au fonctionnement de l'entreprise.

### **Identifier et évaluer les risques potentiels**

- Se renseigner sur l'existence d'éventuels codes de bonne conduite dans son secteur d'activité,
- Avoir une vision globale des risques potentiels :  
Etablir une liste des cibles des risques potentiels (pour les salariés, clients, voisinage, etc.), puis pour chaque public cible, établir une liste des domaines de risques potentiels pour ne pas en oublier. Par exemple pour les salariés : risques liés aux équipements de travail, aux machines, risques liés aux produits, aux émissions et aux déchets, risques liés à l'éclairage, aux déplacements sur les routes, etc.

## **Impliquer davantage ses salariés dans le processus de gestion des risques**

L'implication des salariés dans la politique de santé et de sécurité peut recouvrir deux aspects.

D'une part, les salariés sont les premiers visés par une politique de santé et de sécurité au travail. Ils sont aussi les utilisateurs des outils de production. Ils sont donc les mieux placés pour aider le chef d'entreprise à identifier les risques potentiels d'accidents du travail. Il peut s'avérer utile de s'appuyer sur leur expérience quotidienne et sur leurs compétences scientifiques et techniques. Pour en tirer un plus grand bénéfice, il est intéressant de systématiser la participation des salariés à l'identification des risques en établissant des mécanismes de concertation.

D'autre part, il est très important que les salariés prennent conscience des enjeux des mesures préventives de sécurité appliquées dans l'entreprise. Il est donc nécessaire de développer la sensibilisation des salariés en les faisant participer à des séminaires et des formations sur le sujet, et en les informant lors des réunions internes.

Ceci permettra une meilleure application des mesures préventives par les salariés et une réelle diminution des risques professionnels.

De telles initiatives auront pour résultat non seulement de favoriser leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, mais également de les amener à promouvoir l'entreprise à l'extérieur.

## **Associer ses parties prenantes aux initiatives de l'entreprise**

Placer la santé et la sécurité au cœur de la stratégie de son entreprise implique de consulter les acteurs clés de l'entourage de l'entreprise.

Par exemple, certaines entreprises associent leurs clients, leurs fournisseurs, les collectivités à leurs démarches, ou tout du moins les en informent.

D'autres vont jusqu'à considérer les exigences en matière de santé et de sécurité au travail comme un critère dans la sélection des sous-traitants. Il s'agit ainsi de s'assurer que les risques ne sont pas externalisés par la sous-traitance des activités.



## Développer une veille continue de l'ensemble des risques potentiels de l'entreprise

Les stratégies de réduction des risques semblent perdre de leur efficacité lorsque les niveaux de risque sont faibles. Les risques peuvent alors facilement augmenter à nouveau et nécessiter de nouvelles actions.

Il faut faire attention à la démobilisation, qui peut coûter cher en vies humaines. Développer une stratégie quotidienne et continue de la maîtrise des risques est donc fondamentale.

## La valeur ajoutée d'une politique de santé et de sécurité responsable

Intégrer les exigences de santé et de sécurité à la stratégie de l'entreprise présente les avantages suivants :

- Réduire les coûts pour l'entreprise :  
Les accidents du travail et les maladies professionnelles augmentent l'absentéisme et sont à l'origine de coûts considérables pour l'entreprise. Ils ont également des conséquences néfastes pour l'entreprise en termes de baisse de productivité,
- Améliorer la performance de l'entreprise :  
Une démarche d'évaluation permet d'identifier les éventuels dysfonctionnements de l'entreprise et ainsi d'améliorer l'organisation du travail et de la production,
- Susciter la confiance des parties prenantes,
- Agir sur la mobilisation des salariés et leur productivité, en plaçant leur sécurité au cœur des priorités de l'entreprise,
- Consolider sa position sur le marché du travail, en rendant l'entreprise plus attrayante pour les salariés potentiels et en fidélisant les salariés en poste,
- Contribuer à créer une bonne image de l'entreprise.

### Sites Internet utiles

*Pour plus d'informations, Consultez :*

*Evaluation des risques professionnels. Aide au repérage des risques dans les PME-PMI, Institut national de recherche et de sécurité : <http://www.inrs.fr/htm/ed840.pdf>*

Des guides pour les PME, et des guides sectoriels existent :

[http://www.inrs.fr/htm/evaluation\\_des\\_risques\\_professionnels.html#lesguidesproposesparinstituitionprevention](http://www.inrs.fr/htm/evaluation_des_risques_professionnels.html#lesguidesproposesparinstituitionprevention)

## Cas d'entreprise N° 1 : SALSE Constructions Métalliques

### **Impliquer ses salariés dans sa politique de santé et de sécurité au travail**

L'entreprise Salse est spécialisée dans la construction métallique en bâtiment industriels et commerciaux y compris les couvertures, bardages et fermetures métalliques propres à ces ouvrages. Elle emploie 20 salariés et est titulaire de la qualification "QUALIBAT 2412 Construction Métallique Technicité confirmée".

#### **La stratégie générale**

La métallurgie est un secteur très exposé aux risques professionnels (faux pas, glissades, coupures, contusions et chutes).

Les coûts des accidents du travail sont conséquents, en particulier pour une PME. Afin de réduire les risques d'accidents du travail, la société SALSE a fait de la prévention des risques professionnels sa priorité.

D'une part, les dispositions législatives sont appliquées, les formations obligatoires sont suivies, et les autorisations de conduite sont obtenues.

D'autre part, au delà de ces obligations légales, une stratégie de prévention est mise en place systématiquement.

#### **Les actions menées**

La stratégie de prévention appliquée est basée sur une forte implication des salariés grâce à différents moyens :

##### **Sensibiliser les salariés pour qu'ils appliquent les mesures de sécurité**

La prévention des risques est abordée à chaque réunion de travail, à l'occasion de chaque discussion individuelle. Des explications sur les risques liés à l'activité de l'entreprise sont fournies directement à tous les salariés, quelle que soit leur position dans l'entreprise.

Des articles de journaux et de magazines sur ce thème sont affichés sur le lieu de travail et distribués aux salariés.

### Développer la formation des salariés

En plus de suivre les formations obligatoires, les salariés de l'entreprise SALSE ont suivi en mars 2005 un stage CRAM (Caisse régionale d'assurance maladie) sur l'élinguage. L'objectif du stage était de leur faire prendre conscience de leur responsabilité en matière de santé et de sécurité au travail.

### Développer une approche personnalisée de la prévention des risques

A l'occasion de la rédaction du document unique, une fiche individuelle a été proposée. Pour chaque poste de travail, cette fiche présente les risques, les conséquences potentielles de ces risques et les moyens de les prévenir.

### Montrer que la direction est fortement impliquée dans la prévention des risques

Le chef d'entreprise doit montrer l'exemple. Conscients des efforts mis en œuvre pour les protéger des risques professionnels, les salariés se sont montrés plus impliqués au projet de l'entreprise.

### Organiser la production de manière à intégrer les préoccupations de sécurité

En anticipant les différentes phases de production, en les programmant de manière plus efficace, le rythme de travail diminue, les salariés sont moins stressés et sont plus disposés à appliquer les mesures de sécurité.

### **Les résultats obtenus**

Cette politique de sensibilisation des salariés a permis de développer la vigilance des salariés par rapport aux risques professionnels et ainsi de réduire considérablement le nombre d'accidents du travail.