

ENTREPRISES

Guide pratique

Mettre en place une démarche RSE



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change

Toute entreprise est concernée

La RSE (responsabilité sociétale des entreprises) est définie par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ».

Depuis la loi PACTE de 2019, toute entreprise française est désormais concernée par la RSE dans la mesure où elle doit « prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Les grandes entreprises ont pour la plupart déjà déployé une stratégie RSE au sein de leur organisation, et sont notamment obligées de publier un reporting extra-financier.

Assurer un développement durable de son activité

Les plus petites entreprises sont quant à elles de plus en plus incitées à mettre en place une démarche RSE, afin d'anticiper les futures contraintes réglementaires, de répondre aux pressions croissantes de leurs parties prenantes (investisseurs, clients, talents, fournisseurs etc.) ainsi que d'assurer un développement pérenne et durable de leur activité.

Pour l'entreprise, plusieurs questions se posent alors : comment s'y prendre pour déployer sa stratégie RSE ? Par où commencer ? Qui, dans l'entreprise, doit être chargé de ce projet ?

Vous dirigez ou gérez une PME/ETI ?

Ce guide vous détaille les six étapes clés à suivre pour mettre en place la RSE au sein de votre structure.

Les étapes clés pour se lancer



Etape n° 1

Réaliser un diagnostic interne

p. 4



Etape n° 2

Définir son ambition et ses piliers stratégiques

p. 6



Etape n° 3

Concevoir son plan d'action

p. 7



Etape n° 4

Mettre en place des indicateurs de suivi

p. 10



Etape n° 5

Communiquer sur ses actions

p. 11



Etape n° 6

Evaluer sa stratégie RSE

p. 12

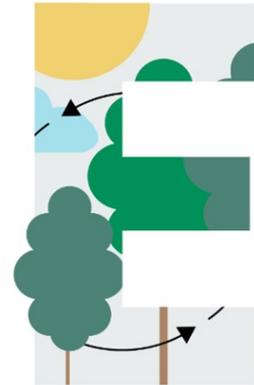


Étape n° 1 Réaliser un diagnostic interne

Tout d'abord, il est important d'effectuer un diagnostic de votre entreprise pour comprendre son positionnement sur les sujets RSE et les enjeux qui la concernent.

Pour ce faire, il est recommandé de recueillir la vision des parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, talents, etc.) afin de comprendre ce qu'elles attendent de vous en la matière. Cet exercice vous permettra notamment de prioriser vos enjeux et de définir vos piliers stratégiques (étape n° 2). Vous vous rendrez d'ailleurs sûrement compte que vous ne partez pas de zéro et que vous avez déjà mis en place quelques actions clés !

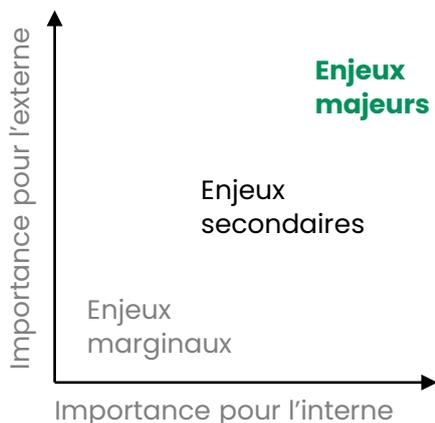
Cette phase d'audit est également l'occasion de faire un audit réglementaire pour faire le point sur votre conformité actuelle (et à venir) en termes de législation RSE.



Quelques outils pour vous aider à faire votre diagnostic :

Matrice de matérialité

Elle permet de représenter et de hiérarchiser les grands enjeux RSE de votre organisation. Allez discuter avec les différentes parties prenantes de votre écosystème pour mieux saisir leurs attentes et fluidifier le dialogue sur ces enjeux.



Auto-diagnostic

Cet outil vous permet d'obtenir, en une dizaine de minutes, une estimation du degré de maturité de votre entreprise en matière de RSE et d'approfondir votre connaissance sur les trois piliers Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

→ [Réalisez votre auto-diagnostic](#)

Norme ISO 26000

La norme ISO 26000 est le premier standard international en matière de RSE. Elle propose des lignes directrices pour mener une démarche RSE.

Elle définit les termes, les principes, les pratiques et les questions centrales de la responsabilité sociétale, ainsi que la façon d'intégrer la RSE dans l'organisation.

ISO 26000

1. La gouvernance de la structure
2. Les droits humains
3. Les conditions et relations de travail
4. La responsabilité environnementale
5. La loyauté des pratiques
6. Les questions relatives au consommateur
7. Les communautés et le développement local

Bilan carbone

De plus en plus plébiscité pour auditer l'impact environnemental des entreprises, il permet d'identifier les postes d'émissions de gaz à effet de serre les plus importants (émissions directes et indirectes).

→ [Élaborez votre stratégie carbone](#)



Le saviez-vous ?

Le bilan carbone est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 500 salariés en France métropolitaine, ou de plus de 250 salariés en outre-mer, quel que soit le secteur d'activité. Il doit être mis à jour tous les quatre ans. Cette obligation est renforcée avec la directive européenne CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), qui s'appliquera progressivement à partir de 2024.



Etape n° 2

Définir son ambition et ses piliers stratégiques

Le diagnostic vous a normalement permis de faire ressortir les points forts, mais également les axes d'amélioration de votre entreprise en matière de RSE.

En vous appuyant sur cet état des lieux, vous allez maintenant pouvoir définir votre ambition – Jusqu'où souhaitez-vous aller ? Quels objectifs vous fixez-vous ? –, ainsi que vos piliers stratégiques – Quels sont les axes RSE les plus importants pour votre entreprise ?

Conseil n° 1 : priorisez vos enjeux

En vous appuyant sur la phase de diagnostic (notamment la matrice de matérialité), vous allez pouvoir prioriser vos enjeux principaux et ainsi concentrer vos efforts sur ce qui compte vraiment, pour vous et pour vos parties prenantes.

Conseil n° 2 : définissez un niveau d'ambition en phase avec vos objectifs

En fonction de vos enjeux et priorités stratégiques, définissez jusqu'où vous souhaitez aller sur le sujet. Votre objectif est-il avant tout de vous mettre en conformité avec la législation en vigueur ? Ou souhaitez-vous vous positionner en leader sur le marché face à vos concurrents ? Ce questionnement vous permettra aussi de calibrer l'effort financier et humain à mettre en œuvre par la suite.

Conseil n° 3 : alignez votre démarche RSE avec la stratégie de l'entreprise

Ne faites pas votre stratégie RSE dans votre coin. Pour assurer la pertinence et l'impact de votre démarche, assurez-vous qu'elle est cohérente et en lien avec la stratégie globale de votre entreprise. Pour cela, il est fortement recommandé d'embarquer votre comex sur le sujet et de vous faire accompagner par des équipes spécialisées, comme celles de **meaneo**, un cabinet de conseil et d'accompagnement de la transformation responsable des entreprises, partenaire de BNP Paribas.

→ [Découvrir l'offre meaneo](#)

Le saviez-vous ?

Définir une ambition en ligne avec les valeurs de l'entreprise est de plus en plus important pour le bien-être des collaborateurs, qui cherchent à retrouver du sens dans leur travail et favorisent les entreprises avec des valeurs similaires aux leurs.



Etape n° 3

Concevoir son plan d'action

Une fois votre stratégie posée, il vous faut maintenant définir un plan d'action précis et une feuille de route associée pour rendre cette démarche concrète et activable.

A quoi ressemble un plan d'action ?

Un plan d'action liste toutes les actions que vous souhaitez mettre en place, pour chaque axe stratégique défini à l'étape précédente.

Pour chaque action, il convient de détailler les informations suivantes :

→ description de l'action (notamment comment mettre cela en place)

→ personne en charge de mener cette action

→ date à laquelle l'action doit avoir été réalisée

→ temps nécessaire pour réaliser cette action

→ coût financier (si pertinent) pour mettre en place l'action

→ statut de l'action (à lancer, en cours, terminée)

Cet outil de pilotage, qui peut prendre la forme d'un tableau Excel, vous permettra de suivre efficacement le déploiement de votre stratégie au fil du temps.

“82 % des dirigeants de PME – ETI déclarent intégrer l'enjeu climat dans leur stratégie, mais seuls 35% d'entre eux ont réalisé un bilan carbone de leur société.”

D'après l'étude menée par Bpifrance “Décarboner les PME & ETI françaises : des petits pas aux virages stratégiques ” en avril 2023.

Exemples d'actions à mettre en place

Environnement

- Favoriser l'utilisation d'énergies renouvelables (par exemple, en choisissant un prestataire proposant ce type de service ou en installant des panneaux solaires)
- Mettre en place une politique d'achats responsables
- Acheter des produits électroniques reconditionnés (téléphones, ordinateurs, écrans, etc.)
- Mettre en place un système de tri et de valorisation des déchets
- Sensibiliser les collaborateurs et encourager les pratiques et réflexes écoresponsables
- Proposer des plats végétariens le midi
- S'engager publiquement à réduire ses émissions de CO₂ (par exemple en rejoignant le mouvement [Climate Act](#))
- Mettre en place un forfait de mobilité durable



Le saviez-vous ?

Le [transport](#) est l'activité qui contribue le plus aux émissions de gaz à effet de serre en France (d'après le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, 2022).

Social et sociétal

- Sensibiliser les collaborateurs à la discrimination et au harcèlement
- Mettre en place du mécénat de compétences
- Favoriser le recrutement et l'intégration de personnes en situation de handicap
- Suivre la satisfaction des salariés à travers un sondage mené a minima deux fois par an
- Etablir un plan de carrière de développement individuel des salariés
- Établir la parité hommes/femmes dans le comité de direction
- Mettre en place des mesures liées à la parentalité (par exemple, une salle d'allaitement)

Gouvernance

- Définir une gouvernance de la RSE
- Rédiger un code déontologique
- Mettre en place des mesures de prévention de la corruption
- Lancer une communauté RSE

Deux facteurs clés de succès

#1 La formation

Pour agir, il faut d'abord comprendre. La compréhension des enjeux RSE et la formation de vos équipes sont ainsi indispensables à la réussite de votre stratégie RSE.

Si vos collaborateurs ne comprennent pas où vous allez et pourquoi vous le faites, ils auront du mal à être embarqués et à adhérer à votre démarche. En revanche, si vous leur expliquez de façon transparente vos enjeux et les objectifs à atteindre, et que vous leur donnez les moyens d'être acteurs du changement, alors vous aurez un taux d'adhésion et d'engagement élevé.

Cela passe par une sensibilisation à tous les niveaux de l'entreprise, en commençant par le comité de direction. De nombreux formats et ressources existent pour former vos équipes, notamment :

→ la **Fresque du climat**, un atelier collaboratif qui permet de comprendre les liens de cause à effet du dérèglement climatique ;

→ l'atelier **2tonnes**, un jeu immersif qui mise sur l'intelligence collective pour explorer le futur et agir ensemble pour le climat ;

→ le mooc gratuit du **C3D**, pour comprendre la crise écologique et réinventer l'entreprise.

#2 La gouvernance

Le succès de votre stratégie RSE passe également par la mise en place d'une gouvernance claire et structurée.

Cette gouvernance a pour mission de piloter la stratégie RSE, de superviser et coordonner les actions mises en place, et d'assurer le suivi de sa performance. Il est d'ailleurs généralement recommandé d'avoir une personne référente au comité de direction.

La gouvernance agit également comme un guide pour les collaborateurs de l'entreprise et est un point de contact privilégié pour toutes ses parties prenantes sur les sujets liés à la RSE.

Enfin, la gouvernance peut prendre plusieurs formes en fonction de la structure et de la culture dans laquelle elle s'inscrit : responsable RSE, référents RSE au sein de chaque équipe, ambassadeurs RSE, communauté de collaborateurs engagés, etc.

A vous de créer la gouvernance qui vous convient le mieux !



Etape n° 4

Mettre en place des indicateurs de suivi

La mise en place d'indicateurs est indispensable pour mesurer et suivre la performance de votre démarche RSE au fil du temps.

Ils permettent également à vos parties prenantes de se rendre compte de la progression des actions mises en place, mais aussi de justifier les résultats auprès des décideurs de votre organisation.

N'hésitez pas à régulièrement communiquer sur votre progression auprès de vos équipes, afin de leur donner de la visibilité et de les engager dans votre démarche (voir étape n° 5, p. 11).

Exemples d'indicateurs ESG

Environnementaux

- Nombre de tonnes de GES émises par employé
- Part des déchets produits par l'entreprise recyclés

Sociaux

- Écart de rémunération entre les femmes et les hommes
- Pourcentage de salariés en situation de handicap

De gouvernance

- Part variable de la rémunération des dirigeants liée à des critères RSE
- Pourcentage de réunions où le sujet RSE a été mis à l'ordre du jour du conseil d'administration

Qu'est ce qu'un bon indicateur ?

Compréhensible : un bon indicateur doit être simple, clair et compris de tous sans ambiguïté.

Adapté : un indicateur n'est pertinent que s'il tient bien compte de l'activité de l'entreprise et de son organisation.

Ratio : un chiffre n'est pas un bon indicateur ; favorisez les taux et pourcentages.

Mesurable : un bon indicateur doit pouvoir être calculé précisément. Si vous n'êtes pas capable de le mesurer, choisissez un autre indicateur.

Comparable : pour comparer, il faut contextualiser ! Être capable de comparer un indicateur vous aide à comprendre comment les choses évoluent.

i Le saviez-vous ?

Ces indicateurs, au-delà de servir au pilotage de la stratégie et à la communication, seront aussi utiles pour mettre en place des financements de type Crédit Green ou "financements à impact".



Etape n° 5

Communiquer sur ses actions

Félicitations !

Vous avez parcouru un long chemin depuis l'étape de diagnostic, mais il vous reste encore une étape importante : communiquer pour mettre en lumière votre stratégie et vos actions auprès de votre écosystème.

Communiquez en **externe** pour partager votre stratégie et vos avancées avec vos clients, fournisseurs, investisseurs...

Communiquez aussi en **interne** pour impliquer et engager vos collaborateurs dans votre démarche.

Quelques conseils :

#1 Identifiez vos cibles et segmentez votre audience

Auprès de qui souhaitez-vous communiquer ?
Quels sont les sujets RSE qui les intéressent ?

→ **Fidélisez vos interlocuteurs** en partageant vos bons résultats.

→ **Attirez de nouvelles cibles** en mettant en avant de nouvelles initiatives.

→ **Adaptez le niveau d'information** en fonction de la maturité de vos cibles et de leurs intérêts sur le sujet.

#2 Utilisez des canaux de communication adaptés

→ Choisissez des **formats et sujets de communication appropriés** aux plateformes que vous utilisez pour toucher vos différents publics.

→ **Adaptez le vocabulaire à vos cibles.** Vous n'allez pas parler de la même manière et des mêmes sujets à vos actionnaires et qu'à vos clients.

#3 Proscrivez le "greenwashing" !

Le "greenwashing" est une méthode de marketing consistant à communiquer de manière trompeuse auprès du public en utilisant l'argument écologique.

→ Le "greenwashing" a des **effets dévastateurs** sur l'image de marque.

→ En tant que **pratique commerciale trompeuse**, le greenwashing est une infraction passible de deux ans d'emprisonnement et d'une amende de 300 000 euros (Code de la consommation, art. L 132-2).

→ Attention au vocabulaire employé et aux résultats exposés. Un maître mot : la **transparence** !

→ Le "greenwashing" est souvent une pratique involontaire. Pour éviter de tomber dans le piège, **formez vos équipes** de communication et de marketing. Pour vous aider, l'ADEME a sorti un [guide anti greenwashing](#).



Etape n° 6 Evaluer sa stratégie RSE

Une fois votre démarche lancée, il convient de l'évaluer pour en mesurer sa performance. Cette évaluation est l'occasion de mettre en lumière l'état d'avancement de votre plan d'action, les réussites ainsi que les axes d'amélioration à suivre.

Grâce aux indicateurs de suivi mis en place à l'étape n° 4, vous allez pouvoir vous évaluer à l'échelle de votre organisation, et adapter votre trajectoire et vos actions en fonction des résultats obtenus.

Il est aussi intéressant de faire appel à des **tiers de confiance** pour évaluer votre démarche RSE, et ainsi pouvoir non seulement vous comparer aux standards du marché, mais également crédibiliser vos engagements RSE auprès de votre écosystème. Par exemple, **EcoVadis**, partenaire de BNP Paribas, est un organisme de notation extra-financière reconnu qui évalue la performance RSE des entreprises sur quatre thèmes : environnement, social, éthique, achats responsables. → [Découvrir l'offre EcoVadis](#)

Il existe également différents [labels RSE](#), dont :

Les labels généralistes

Les labels sectoriels

Les labels thématiques

  	 Entreprises biologiques  Economie sociale et solidaire  ISR et finance responsable  BTP  Industries graphiques	 Qualité de vie au travail  Achats responsables  Environnement  Numérique responsable
---	--	--

Conclusion

À la lecture de ce guide, vous avez maintenant toutes les clés en main pour mettre en place une démarche RSE au sein de votre entreprise. Et vous vous êtes sans doute aperçus que vous ne partez pas de zéro !

La réussite de votre stratégie RSE réside avant tout dans la gouvernance que vous allez organiser, le dialogue avec vos parties prenantes que vous allez installer, et l'engagement que vous allez susciter autour de votre démarche. Gardez en tête qu'il est essentiel de former vos équipes pour les conduire dans cette aventure.

Ne soyez pas découragés par les réglementations à venir ou par l'aspect administratif. Voyez plutôt cela comme une opportunité de faire évoluer vos pratiques et d'innover !

Sachez que de nombreuses structures, dont BNP Paribas, peuvent vous accompagner dans le déploiement de votre stratégie RSE, que ce soit pour la phase de diagnostic, le bilan carbone ou encore l'évaluation de votre démarche RSE.

BNP Paribas, SA au capital de 2 468 663 292 €. Siège social : 16 bd des Italiens, 75009 Paris.
Immatriculée sous le n° 662 042 449 RCS Paris. ORIAS n° 07 022 735 - www.orias.fr. N° ADEME : FR200182_03KLJL.



BNP PARIBAS

La banque d'un monde qui change