



Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

La **Responsabilité
Sociétale** des
Organisations

*Intégrer les enjeux du développement
durable dans la stratégie de
l'entreprise*

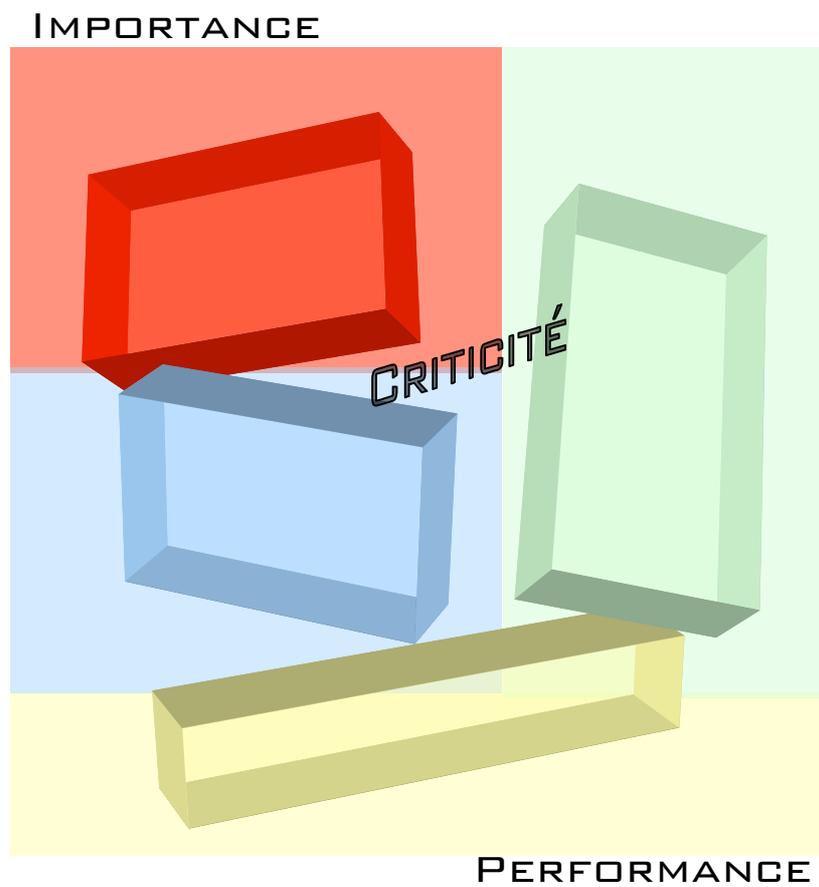
**GUIDE
MÉTHODOLOGIQUE
DESTINÉ AUX
ENTREPRISES
PRIVÉES**

Sous la Direction de Danielle Laport
Docteur en sociologie – Ingénieur social
Directrice ARACT – Déléguée Régionale ANACT

environnement - social- économie

économie - environnement - social

social - économie - environnement



Guide méthodologique destiné aux entreprises privées

Depuis 2002, l'Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail Martinique – ARACT Martinique - intervient au sein des entreprises privées et publiques sur la question des conditions de travail.

Comme le précise le Contrat de Progrès 2004-2008 signé entre l'Etat et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – ANACT - et ratifié par les ARACTs :

« Les ARACTs, en fonction d'une approche territoriale des conditions de travail et de la demande des entreprises, poursuivront le développement de projets d'initiatives régionales, à l'intérieur des thèmes prioritaires du contrat de progrès, ou sur d'autres questions sans exclusive, avec différents partenaires en région ».

Le présent guide, fruit d'un chantier expérimental ouvert depuis 2003 par l'ARACT, sous la présidence de **Louis Maugée**, s'inscrit dans le cadre :

- de l'initiative régionale des partenaires sociaux de l'ARACT Martinique
- des préoccupations du territoire définies à travers l'AGENDA 21 porté par le Conseil Général qui affiche en son Axe 4 : « Accompagner la modernité économique » - Objectif 1 : « Accompagner la responsabilité sociale et environnementale des entreprises », et le Schéma Martiniquais de Développement Economique (SMDE) porté par le Conseil Régional dont la trame s'appuie sur les exigences du développement durable.

Nous tenons à remercier :

- les entreprises privées : **SOMANET, E-COMPAGNIE**
- la collectivité territoriale communale : la **Ville du François**
- la collectivité territoriale intercommunale : le **Syndicat Intercommunal du Centre et du Sud de la Martinique (SICSM)**

qui ont accepté d'ouvrir leurs portes à cette expérimentation et par la même ont fait confiance à l'ARACT Martinique.

Ont contribué à l'élaboration du guide :

L'ARACT Martinique	Nadia Celcal
	Claudine Corinthe
	Jean-Marie Faucheux
	Sylvestre Labeau
	Danielle Laport
	Tania Laurent
	Patrice Lémus
Sonia Martial	
AFNOR	Serge Delplace
	Hervé Ross-Carré

Remerciements à ceux qui, dans l'ombre, ont porté leur regard critique sur ce guide.

Lorsque l'on aborde le développement durable, la question environnementale est première. Celle du développement et de régulation économique vient immédiatement après. Le volet social est trop souvent – mais involontairement – oublié.

La question sociale est pourtant centrale : la maîtrise du développement durable passe certainement par un pilotage actif et conscient de l'activité humaine. Et s'il y a un lieu où se concentrent et s'organisent les activités humaines, c'est bien l'entreprise, qu'elle soit publique ou privée, petite ou grande, artisanale ou multinationale. Dans l'entreprise se développent les compétences individuelles et collectives, les relations interpersonnelles et sociales... Outre un lieu de travail et de production, l'entreprise est un espace d'épanouissement individuel et collectif.

Les conditions d'exercice du travail sont l'une des composantes de la dimension sociale du développement durable. Le bien-être professionnel des salariés, l'inscription de leur projet personnel dans un projet collectif, la préservation de leur santé, sont également autant d'atouts pour la compétitivité et la performance des entreprises.

Certaines entreprises sont déjà dans une dynamique de développement durable, par choix ou parfois même « sans le savoir ». S'inscrire dans un tel projet, c'est déjà construire la société de demain et assurer la pérennité de nos territoires. C'est une approche nouvelle et comme pour toute innovation, un temps de pédagogie, de partage et d'apprentissage est indispensable.

Le guide méthodologique présenté par l'ARACT Martinique propose une démarche qui a le mérite d'être lisible et compréhensible par tous. Chaque dirigeant d'entreprise peut désormais s'engager simplement dans un processus de développement durable, en y associant toutes les parties prenantes internes : salariés, représentants du personnel et encadrement. En effet, la réussite d'un tel projet repose à la fois sur la prise de conscience des responsabilités de chacun et de leur partage dans l'entreprise.

Jean-Baptiste Obéniche, Directeur Général de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail - ANACT

Avant-propos	5
Préface du Directeur Général de l'ANACT	7
Introduction des président & vice-président de l'ARACT Martinique	11
CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE, LES CONCEPTS, LES ENJEUX	
1.1 Le Contexte	14
1.2 La Responsabilité Sociétale des Organisations, RSO	15
1.3 Enjeux et objectifs du guide méthodologique Responsabilité Sociétale des Organisations	17
CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION DE TRAVAIL ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE	
LE SAVIEZ-VOUS ?	20
2.1 L'intérêt d'une démarche Responsabilité Sociétale des Organisations, RSO	21
2.1.1 La démarche RSO	21
2.1.2 Les objectifs de la démarche	22
2.1.3 Les opportunités pour l'entreprise	22
2.2 Les étapes de la démarche Responsabilité Sociétale des Organisations, RSO	23
2.2.1 Préparer la démarche	24
2.2.2 Réaliser le diagnostic	26
2.2.3 Élaborer un plan d'action Responsabilité Sociétale	28
2.2.4 Piloter le changement	29
2.2.5 Communiquer sur la démarche	30
CHAPITRE 3 : UNE METHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT ET DES OUTILS CONÇUS PAR L'ARACT MARTINIQUE	
3.1 Des outils spécifiquement créés par l'ARACT pour faciliter la démarche RSO	32
3.2 L'accompagnement de l'ARACT dans la mise en œuvre de la démarche RSO	44
3.3 Les modalités de saisine de l'ARACT : le principe de la démarche concertée	46
LE REFERENTIEL RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS	
destiné aux entreprises privées	
• Les pratiques managériales et la capacité à conduire le changement	V
• Les relations avec les partenaires en lien avec le cœur de métier	XV
• La préservation de l'environnement	XIX
• Les conditions de travail et les relations sociales	XXXI
• L'intégration territoriale	XLV
• Les grands principes universels du développement durable	XLIX
Modèles de documents	
POUR EN SAVOIR PLUS	
Présentation de l'ARACT Martinique	
Référentiels et réseaux ressources	
Quelques indications bibliographiques	
Quelques Sites Internet	
Lexique	

La question du développement durable devient de plus en plus prégnante en Martinique : l'AGENDA 21 voté en juin 2007 par le Conseil Général, et le Schéma Martiniquais de Développement Economique–SMDE- en cours d'approbation par le Conseil Régional donnent les orientations pour l'action en développement durable.

La Martinique se dote ainsi aujourd'hui, d'outils structurants pour le déploiement de cette logique dans toutes les strates de la population.

L'ARACT Martinique, pour sa part, a largement anticipé, en travaillant dès 2003, sur la problématique du développement durable à l'intérieur des organisations de travail. Les partenaires sociaux de l'ARACT Martinique, conscients des nouveaux enjeux induits par cette question, ont préparé l'introduction des « nouvelles manières de faire » qui sont désormais demandées aux entreprises privées et publiques dans une logique de développement durable.

Le présent guide entend répondre aux préoccupations des dirigeants en la matière. Il s'applique à clarifier les enjeux du développement durable pour les organisations de travail et à leur offrir un outil d'accompagnement pour introduire progressivement cette nouvelle logique, ces nouvelles approches dans leurs pratiques de management.

Le changement devient vital pour les organisations de travail puisque les appels d'offres incluront de plus en plus des clauses en lien avec cette problématique. Les aides et les subventions seront également attribuées en fonction du degré de déploiement des enjeux et critères du développement durable dans les pratiques de management.

Le « développement durable » et la « responsabilité sociétale des organisations » sont deux termes qui traduisent une même réalité, mais à des échelons différents.

Quelle est cette réalité ?

Désormais, il convient de considérer de manière égale et équitable l'économie, le social et l'environnement. Ces deux expressions viennent ramener à de plus justes proportions les enjeux sociaux et environnementaux aux côtés des enjeux économiques.

Quels sont ces échelons ?

Le développement durable est l'expression consacrée aux dynamiques des territoires : région, département, commune...

La responsabilité sociétale des organisations est l'expression dédiée aux entreprises privées et publiques.

Les conditions de travail constituent la dimension sociale de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO).

L'ARACT Martinique, organisme paritaire, est habilitée par la loi à intervenir en lecture transversale sur **l'ensemble des conditions de travail**.

Que recouvre la notion de conditions de travail ?

Elle est constituée par trois dimensions :

- **Dimension physique ou logistique du travail** : aménagement des lieux et espaces de travail, à travers entre autres choses, les questions de luminosité, bruit, positionnement des machines, agencement des espaces de production (bureaux, ateliers)...
- **Dimension organisationnelle du travail** : accompagnement à l'écriture et au déploiement des conventions collectives, classifications, gestion anticipée de la ressource humaine à travers notamment les compétences, le maintien et le développement de l'emploi, la gestion des âges, santé, risques professionnels, pénibilité, risques psycho-sociaux, mixité et égalité

professionnelles, insertion des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, intégration des personnes handicapées, leur maintien dans l'emploi, mutations organisationnelles, sociales.

- **Dimension des relations sociales dans le travail** : développement de la concertation comme outil de management. Il ne s'agit aucunement de négociation.

L'ARACT Martinique s'est donnée les moyens d'accompagner efficacement les entreprises privées et publiques sur les voies de progrès requises par le développement durable. Car le développement durable n'est pas uniquement lié à l'environnement. Sa réalité est triple et interdépendante.

L'environnement en soi, n'est pas du développement durable. Le social en soi, n'est pas du développement durable. C'est le maillage entre l'économie, le social et l'environnement dans une approche solidaire, qui donne sens au développement durable. Ce dernier invite, également, à mettre en œuvre des pratiques qui dépassent la simple application des cadres légaux.

Les partenaires sociaux de l'ARACT Martinique ont tenu à préparer, dans les règles de l'art, cette importante mutation. Plusieurs actions structurées ont été menées :

- Séminaire sur la Responsabilité Sociétale en 2003
- Signature d'une convention de partenariat avec l'AFNOR en 2004
- Conception puis expérimentation du dispositif Responsabilité Sociétale dans les entreprises privées (secteur de l'assainissement et de l'hydrocurage) et dans les entreprises publiques (collectivités territoriales) à partir de 2005
- Création du métier de « Technicien Conditions de travail et développement durable » en 2005
- Inscription de l'ARACT Martinique à la commission de normalisation « développement durable – responsabilité sociétale » de l'AFNOR en 2006
- Edition du présent guide méthodologique du dispositif Responsabilité Sociétale des Organisations en 2007.

L'ARACT Martinique entend optimiser ce chantier à travers d'une part, la signature d'un accord territorial sur la Responsabilité Sociétale des Organisations et d'autre part, la mise en place d'une plate-forme interdisciplinaire sur la Responsabilité Sociétale des Organisations. Cette plate-forme doit permettre aux institutions ayant compétences en matière économique, financière, environnementale et sociale, de se regrouper dans l'intérêt des organisations de travail. Il s'agit de rendre plus efficaces les moyens d'actions afin d'aider les entreprises publiques et privées à développer ces nouvelles logiques.

L'élaboration du guide méthodologique a tenu compte des trois dimensions du développement durable. Mais l'ARACT Martinique n'est légitime que sur la dimension « social », tout comme l'ADEME l'est sur la dimension « environnement ». Il y a donc urgence à mettre en place cette plate-forme dans un souci de cohérence et de transversalité, mais également d'efficacité.

L'appel à cette convergence de compétences doit pouvoir faire émerger de nouvelles pratiques institutionnelles afin de mettre réellement **l'être, le salarié, au centre des préoccupations** ; principe fondateur du développement durable.

Hugues **Robertson**, *Président*

Alexandre **Richol**, *Vice-président*

Chapitre 1

LE CONTEXTE,
LES CONCEPTS,
LES ENJEUX
DU GUIDE

1.1 LE CONTEXTE

Ces 30 dernières années sont marquées par une véritable prise de conscience des conséquences de l'activité de l'homme sur la planète et sur lui-même. La recherche des conditions d'un nouvel équilibre durable et d'une meilleure répartition des richesses devient un impératif.

En 1987, le concept de développement durable vient donner un cadre formel à cette préoccupation planétaire et devient par la conférence mondiale de Rio en 1992, l'enjeu du 21^{ème} siècle.

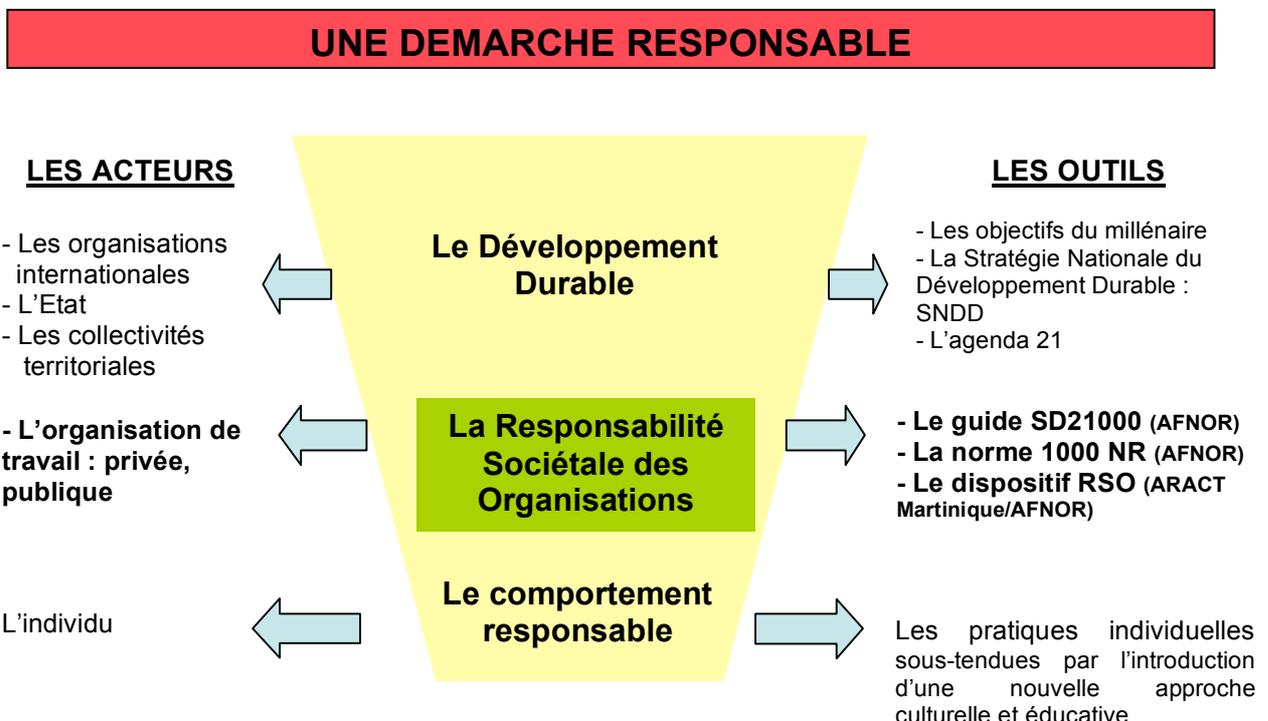
Le développement durable se définit comme : « *Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* » - (Rapport Brundtland – 1987).

Deux axes en découlent :

- a) Le concept de réponse aux besoins essentiels d'aujourd'hui
- b) L'idée des limitations que l'état de nos technologies et de notre organisation sociale qui pèsent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir

Le développement durable invite à considérer sans les dissocier et en pesant opportunités et contraintes l'économie, le social et l'environnement dans une approche globale et solidaire, en se posant **systématiquement** la question relative à la place de l'Homme au sein des organisations.

Il suppose l'émergence de nouveaux comportements dans toutes les strates de la société.



L'Homme au centre des préoccupations



1.2 LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS RSO

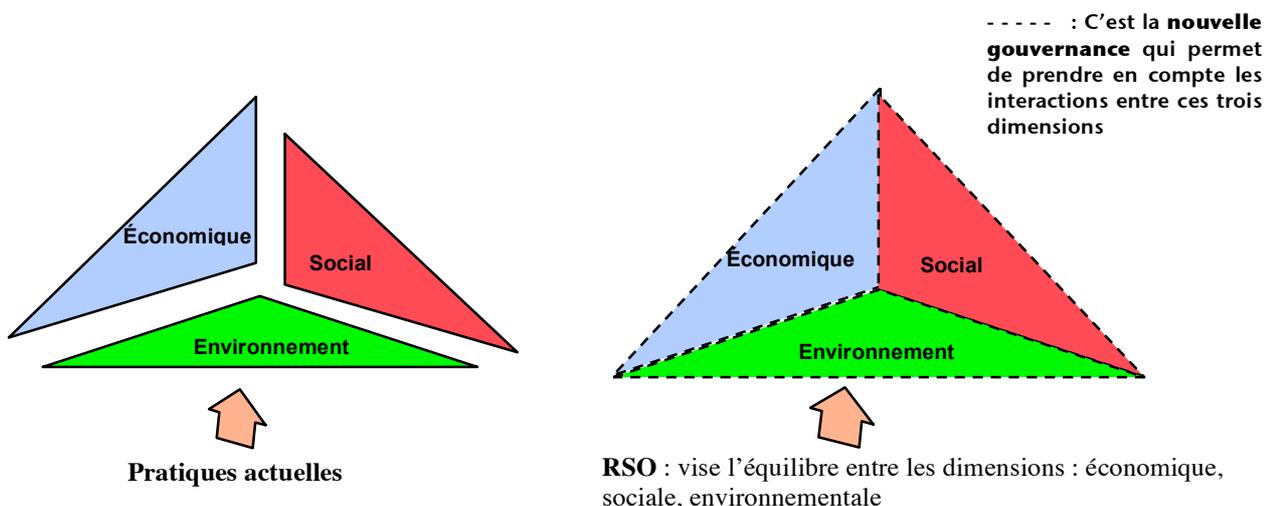
La Responsabilité Sociétale des Organisations est l'expression consacrée à la mise en place d'une démarche de Développement Durable au sein d'une organisation de travail : entreprise, collectivité territoriale, association... .

La Responsabilité Sociétale des Organisations, RSO, « est un processus volontaire au moyen duquel des organisations intègrent des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités et à leurs relations avec les parties intéressées » - (Livre Vert de la communauté européenne – juillet 2001).

La RSO concerne l'ensemble des pratiques des entreprises privées et publiques et leurs conséquences positives et négatives sur toutes les parties intéressées ou prenantes, dans trois grands domaines :

- **Environnemental** : impact des activités sur l'environnement
- **Social** : conditions de vie au travail des travailleurs (cadres et non cadres), politiques d'information, de formation, de rémunération, existence et qualité des relations avec les travailleurs ...
- **Économique** : relations avec les clients, les fournisseurs et les actionnaires ...

La RSO doit permettre d'optimiser le management interne en recherchant plus de justice à travers un équilibre entre les préoccupations économiques, sociales et environnementales.



Une politique RSO s'efforce de concilier ces dimensions en respectant les intérêts mutuels des différentes parties intéressées ou prenantes.

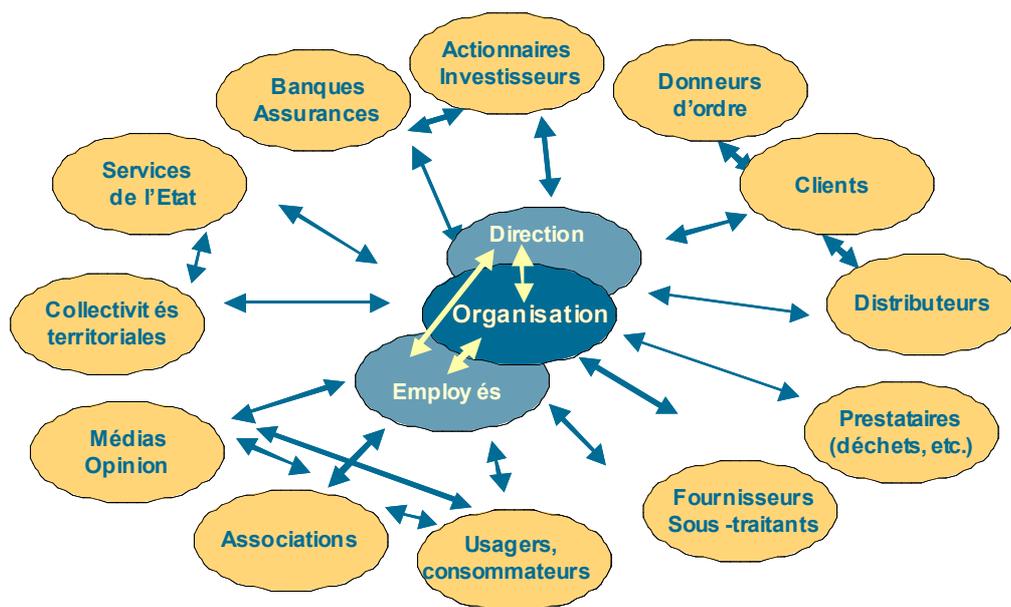
Dans ce système complexe, pour lequel les différents enjeux sont liés, le **principe de gouvernance** repose sur le fait qu'aucun des acteurs ne dispose de toute l'information et de toute l'autorité pour mener à bien une stratégie d'ensemble. Chaque acteur de l'organisation de travail a une connaissance et une vision légitimes. En résumé, la gouvernance est un mécanisme d'ouverture et de participation élargie.

La partie intéressée ou prenante est définie comme étant : «*l'individu ou le groupe d'individus dont les intérêts peuvent influencer sur l'organisation ou être soumis à son influence*» - travaux de l'AFNOR sur l'ISO WD.3 26000 – Lignes directives relatives à la responsabilité sociétale –

Quelques exemples de parties intéressées ou prenantes : les fournisseurs, les sous-traitants, le client, l'administré, les actionnaires, la société civile, les services de l'Etat, les collectivités territoriales ...

L'approche RSO implique la connaissance de toutes les parties intéressées qui influent, positivement ou négativement, directement ou indirectement sur les enjeux de l'organisation.

Le schéma ci-après montre un exemple de parties intéressées ou prenantes dont le partage de la connaissance des enjeux permet de mettre en place des stratégies qui soient profitables aux parties.



Désormais, chaque organisation de travail doit s'approprier les voies et moyens permettant d'intégrer dans sa politique et dans la gestion opérationnelle de ses activités les enjeux de la responsabilité sociétale.



1.3 ENJEUX ET OBJECTIFS DU GUIDE METHODOLOGIQUE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS

POURQUOI CE GUIDE ?

En 2004, en présence du Préfet Yves **Dassonville**, l'ARACT Martinique signe une convention de partenariat avec l'Association Française de Normalisation, AFNOR, dont l'objectif est de mutualiser les efforts pour l'élaboration d'un dispositif « Responsabilité Sociétale des Organisations ».

Les enjeux pour l'ARACT Martinique et l'AFNOR étaient les suivants :

- Rechercher les critères qui traduisent l'efficacité sociale et environnementale aux côtés des critères économiques
- Concevoir un dispositif « Responsabilité Sociétale » pour apprécier la performance sociétale des organisations afin de faciliter la mise en œuvre d'un plan de progrès
- Expérimenter ce dispositif RSO dans les organisations de travail
- Engager les organisations de travail dans une démarche de responsabilité à travers un plan d'action
- Engager dans un développement socialement responsable, toutes les parties intéressées internes : salariés, dirigeants, élus, représentants du personnel ; et externes : services de l'Etat, fournisseurs, société civile...
- Capitaliser sur l'expérimentation
- Transférer la méthodologie en tirant les enseignements de l'expérimentation.

Afin de favoriser le déploiement de la démarche **Responsabilité Sociétale des Organisations**, l'ARACT Martinique a conçu un dispositif composé d'un référentiel et **d'une matrice de hiérarchisation des enjeux permettant l'écriture du plan d'action RSO**. Le présent guide capitalise et transfère la méthode et les outils de la RSO.

Ce guide s'articule autour de 5 parties :

PARTIE 1 : Le contexte, les concepts, les enjeux,

PARTIE 2 : L'organisation de travail et la Responsabilité Sociétale

PARTIE 3 : Une méthodologie d'accompagnement et des outils créés par l'ARACT

PARTIE 4 : Le référentiel des enjeux de la RSO

PARTIE 5 : En savoir plus

LES OBJECTIFS DU GUIDE

- Clarifier la notion de Responsabilité Sociétale
- Expliquer les notions de **Performance** et d'**Importance**, éléments d'appréciation des enjeux de la RSO dans l'organisation de travail
- Donner une méthodologie de mise en œuvre
- Décrire la matrice de hiérarchisation des enjeux permettant d'élaborer le plan d'action RSO
- Exposer les modalités d'accompagnement de l'ARACT Martinique.

À QUI S'ADRESSE T-IL ?

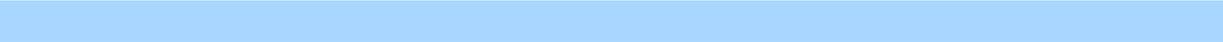
Ce guide s'adresse à toutes les organisations de travail désireuses de s'inscrire dans une démarche RSO. Il aidera les organisations de travail à évaluer leurs pratiques en matière de développement durable et à élaborer un plan d'action. C'est une contribution à l'évolution du comportement responsable donc au progrès.

Chapitre 2

L'ORGANISATION
DE TRAVAIL
ET LA
RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE

LE SAVIEZ-VOUS ?

La démarche Responsabilité Sociétale des Organisations est un outil :

- DE CERTIFICATION : **FAUX**
 - DE REFLEXION STRATEGIQUE, DE PILOTAGE ET DE PROGRESSION : **VRAI**
 - D'ENRICHISSEMENT DES RELATIONS AVEC LES PARTIES INTERESSEES : **VRAI**
 - DE REVENDICATION : **FAUX**
 - DE FACILITATION A LA CONCERTATION : **VRAI**
 - DE DEPASSEMENT DE LA SEULE PREOCCUPATION FINANCIERE : **VRAI**
- 

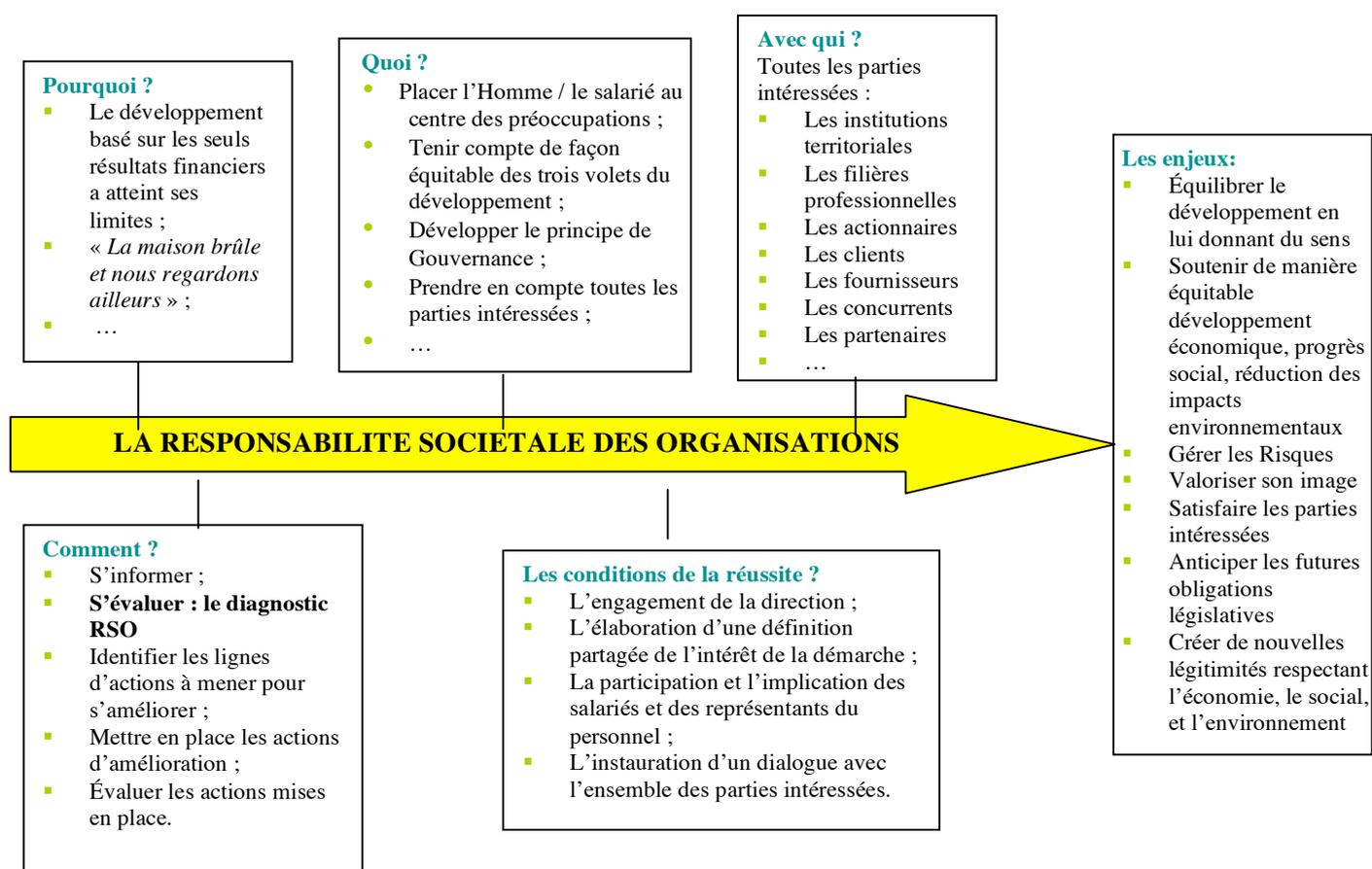
2.1- L'INTERET D'UNE DEMARCHE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS

2.1.1 LA DEMARCHE RSO

S'inscrire dans une démarche RSO est avant tout un acte volontaire. **Cette démarche va bien au-delà du simple respect des contraintes réglementaires.** Il s'agit de conduire son entreprise sur les voies du « management responsable ». Le management des risques : naturels, professionnels, financiers ... est au cœur des préoccupations.

L'organisation de travail doit non seulement s'occuper de sa santé financière, de sa rentabilité mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.

Les enjeux de la RSO :



2.1.2 LES OBJECTIFS DE LA DEMARCHE

Engager une organisation de travail dans une démarche RSO permet de :

- Mettre l'organisation en mouvement
- Respecter et reconnaître les salariés
- Créer une démarche de progrès collectif
- Confronter les différents enjeux de la RSO à ses pratiques de management
- Diagnostiquer ses points forts, ses points de progrès par rapport aux enjeux du développement durable
- Identifier les enjeux « critiques », « significatifs » et « d'innovation/exemplarité » au regard de l'importance pour l'organisme et de sa performance
- Impulser une dynamique de changement pour amener l'organisation à évoluer dans ses pratiques
- S'inscrire dans la dynamique territoriale du développement durable.

2.1.3 LES OPPORTUNITES POUR L'ENTREPRISE

Si les évolutions de la réglementation et du marché, les exigences de santé publique, ... contraignent progressivement les organisations de travail à s'engager dans une démarche RSO, celles-ci peuvent également y trouver des bénéfices. La démarche RSO donne la possibilité à toute organisation de travail de contribuer aux efforts locaux, nationaux et internationaux de développement durable, et lui permet de transformer ces contraintes en opportunités pour elle mais également pour la société.

Trois types d'opportunités peuvent être répertoriées :

- **Opportunités liées à la dimension sociale**
 - Apprécier et rectifier les pratiques de l'organisation de travail en matière de conditions de travail
 - Mobiliser et valoriser la ressource humaine
 - Développer au sein du collectif de travail la confiance et renforcer ainsi l'implication des équipes.
- **Opportunités liées à la dimension environnementale**
 - Répondre et anticiper les obligations de conservation et de protection de l'environnement de son territoire
 - Contribuer aux objectifs du millénaire.
- **Opportunités liées à la dimension économique :**
 - Améliorer l'efficacité
 - Développer de nouvelles activités
 - Diminuer les coûts : diminuer la consommation de matière première et la production de déchets, diminuer dans la mesure du possible les coûts liés à la consommation d'eau, d'énergie par une rationalisation plus importante ...

Aussi pour atteindre ces différents objectifs il convient d'approcher ces 3 opportunités au regard des **principes de la gouvernance** :

- Pratiquer la transparence
- Construire ou développer une image d'organisation socialement responsable
- Améliorer ses relations avec ses parties intéressées ou prenantes, internes ou externes, et répondre à leurs attentes par le développement de la concertation.

2

Réaliser le diagnostic

Il s'agit pour chaque enjeu de la RSO (cf référentiel ARACT) de :

- Décrire les actions et moyens mis en œuvre
- Apprécier le niveau de performance de l'entreprise
- Déterminer leur niveau d'importance
- Identifier les parties intéressées et les actions envisageables avec elles
- Proposer des actions pour améliorer la performance
- Classer les enjeux par criticité

1

Préparer la démarche

- Donner l'impulsion politique
- Appliquer le principe de gouvernance
- S'engager envers les parties prenantes ou intéressées
- Sensibiliser et former
- Piloter la démarche

3

Concevoir et mettre en œuvre le plan d'action

- Planifier les actions en fonction de la criticité des enjeux qui leur sont liés.
- Identifier les moyens à mobiliser et les parties prenantes
- Impliquer les parties prenantes
- Mettre en place les outils de suivi et de contrôle de la réalisation du plan d'actions

5

Communiquer

- Définir les objectifs de la communication
- Identifier les cibles en tenant compte de toutes les parties intéressées
- Choisir les médias adaptés à chaque objectif et à chaque partie intéressée
- Programmer les actions de communication et leur affecter des moyens

4

Piloter le changement

- Assurer la surveillance des enjeux et des objectifs du développement durable
- Procéder à l'amélioration continue
- Dresser et diffuser un bilan périodique
- Mettre en place un système d'évaluation permanent afin de procéder aux réajustements nécessaires
- Intégrer les parties prenantes et favoriser leur appropriation de la démarche RSO

2.2.1. PRÉPARER LA DÉMARCHE

Cette démarche suppose une approche systémique, une mise en cohérence de l'ensemble des contraintes et des objectifs environnementaux, sociaux, économiques de l'organisation.

➤ PREALABLES

- **Se questionner**
 - ✓ Qu'est-ce que le développement durable, la Responsabilité Sociétale des Organisations, RSO ?
 - ✓ Quel serait le catalyseur pour s'engager dans une démarche RSO ?
 - ✓ Qu'est-ce qui, de votre point de vue, peut déjà relever d'une politique de responsabilité sociétale ?
 - ✓ Qu'est-ce qui manque à votre avis ?
 - ✓ Qu'attendez-vous de la démarche RSO dans laquelle vous vous engagez ?
 - ✓ ...

➤ DONNER L'IMPULSION POLITIQUE

- **Définir un cadre pour la Responsabilité Sociétale en analysant avec l'instance de décision**
 - ✓ Les motivations,
 - ✓ Le système de valeur de l'organisation,
 - ✓ Les opportunités,
 - ✓ Les engagements à tenir et leurs limites en tenant compte des parties intéressées à impliquer,
 - ✓ Les changements pressentis.
- **S'assurer que l'instance de décision est prête à s'investir, à s'impliquer et à soutenir durablement la démarche**

➤ SENSIBILISER ET FORMER

- **Sensibiliser**
 - ✓ Situer la démarche RSO par rapport à la stratégie et présenter les visions et les logiques sous-jacentes à l'intégration de la démarche dans le management de l'entreprise
 - ✓ Montrer l'intérêt de la prise en compte de cette démarche pour la structure
 - ✓ Diffuser les données techniques, factuelles fondamentales sur la situation de départ, les raisons de la démarche, les objectifs ...
 - ✓ Chasser les idées reçues.
- **Former sur**
 - ✓ Les référentiels, les normes, les évolutions législatives
 - ✓ Le développement durable et la RSO
 - ✓ Les étapes et les outils de la démarche.
- **Travailler en atelier formation-action**
 - ✓ Enrichir la « vision » RSO vue par la direction : sens de la démarche pour chacun, valeur, première découverte collective des enjeux, forces, faiblesses, premières actions potentielles, parties intéressées à impliquer.

➤ **APPLIQUER LE PRINCIPE DE GOUVERNANCE**

- ✓ Le décloisonnement
- ✓ La transversalité
- ✓ La concertation
- ✓ La reconnaissance de l'apport de chaque entité, chaque salarié dans la dynamique participative.

➤ **S'ENGAGER ENVERS LES PARTIES INTERESSEES**

- ✓ Identifier les parties intéressées
- ✓ Identifier leurs besoins et attentes
- ✓ Communiquer.

➤ **PILOTER LA DEMARCHE**

- ✓ Constituer le groupe de pilotage : instance de direction étendue aux parties intéressées selon les objectifs recherchés
- ✓ Constituer les groupes de travail paritaires et par thème
- ✓ S'approprier les outils de pilotage : tableaux de bord, indicateurs
- ✓ Clarifier les éléments sous-jacents aux principes de gouvernance.

2.2.2 RÉALISER LE DIAGNOSTIC

Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les enjeux critiques sur lesquels elle doit agir en priorité. Pour y parvenir l'ARACT Martinique propose un diagnostic conçu en partenariat avec l'AFNOR. Il est basé sur les principes de la concertation et de l'auto-évaluation éclairée, si besoin, par un tiers intervenant.

LE DIAGNOSTIC

- Rend compte du degré d'efficacité sociétale de l'organisation
- Consiste ainsi à identifier les éventuelles lignes de fracture, à anticiper sur les nécessaires évolutions, à projeter des décisions sur le court, moyen et long termes
- Permet d'établir un état des lieux au regard des enjeux économiques, environnementaux et sociaux de la structure, tout en identifiant les axes de progrès
- Réalisé sur la base d'entretiens et d'observations, sa pertinence repose sur la sincérité des informations échangées : il nécessite une attitude de travail objective exprimée lors d'ateliers thématiques.
- Permet d'évaluer le niveau de connaissance et d'implication de l'organisation au regard de la RSO

C'est un moyen d'auto-évaluation et de progression.

LA METHODOLOGIE

- Désigner un **chargé de projet**
- Composer un **comité de pilotage** intégrant au minimum le dirigeant ou un membre de l'encadrement délégué, un représentant des salariés et le chargé de projet. Il peut s'adjoindre un intervenant externe.
 - Clarifier auprès des membres du comité de pilotage, les concepts, la démarche et les objectifs.
- Réunir le **comité de pilotage** afin de programmer, ensemble, le déroulement du diagnostic :
 - Planifier les séances de travail sur chaque thématique
 - Composer les groupes de travail en fonction des thèmes abordés. Les groupes de travail ainsi constitués se composent impérativement de représentants de la direction et des salariés.
- Réunir les **groupes de travail** pour :
 - Apprécier la **performance** de l'entreprise (de *la prise de conscience de l'enjeu à l'exemplarité*) vis-à-vis des enjeux de la RSO. Cette appréciation est argumentée et confortée par les actions que l'entreprise a menées. Il s'agit également d'envisager des actions qui permettent d'atteindre le niveau supérieur.
 - Évaluer le niveau d'**importance** de l'enjeu pour l'entreprise (de *sans incidence à remise en cause de l'existence de l'organisme*). L'appréciation finale de l'importance d'un enjeu relève de la prérogative du dirigeant.
 - Identifier les parties intéressées et les actions éventuelles à mener avec elles.

L'ensemble des cotations obtenues, par enjeu, en termes de performance et d'importance, est répertorié dans un tableau récapitulatif.

Pour rappel, l'objectif du diagnostic est bien de déterminer les enjeux sur lesquels l'entreprise doit **en priorité** porter ses efforts. La priorisation des enjeux se détermine à partir de leur niveau de criticité.

Il s'agit maintenant de convertir les niveaux de performance et d'importance en niveaux de criticité.

Cette opération est rendue possible grâce à [la matrice de hiérarchisation](#) créée par l'ARACT Martinique.

Il appartient au comité de pilotage, grâce à cette étape, de retenir les actions envisagées en groupes de travail, et établir ainsi son plan d'action. Le chapitre 3 est consacré à la présentation de l'ensemble des outils.

2.2.3 ELABORER UN PLAN D'ACTION RSO

LE PLAN D'ACTION RSO

- Se fixer des objectifs réalistes et mesurables pour progresser dans chaque enjeu
- Identifier les actions et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs
- Assortir les résultats attendus pour chaque action.

LES PRINCIPES SOUS-TENDENT LES CHOIX POUR L'ELABORATION DU PLAN D'ACTION RSO

- Prendre en compte les parties intéressées internes ou externes
- Intégrer pour chaque action les externalités économiques, sociales et environnementales
- Être concret et compréhensible
- Présenter des indicateurs de progression.

Chaque action est détaillée dans une fiche action. Puis l'ensemble des actions est classé dans un tableau hiérarchisé, véritable outil de pilotage du plan d'action.

LES CONDITIONS REQUISES POUR LA REUSSITE DU PLAN D'ACTION

- Établir un diagnostic objectif et sans complaisance sur ses pratiques
- Travailler en réseau
- Entretenir des synergies avec les acteurs du territoire
- Faire preuve d'ouverture et de flexibilité
- Informer et impliquer le personnel
- Intégrer les attentes et objectifs des parties intéressées ou prenantes.

LES PRINCIPALES DIFFICULTES DE MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN D'ACTION RSO

- L'insuffisance de moyens humains et financiers pour déployer la démarche dans la durée
- Les délais plus ou moins longs du retour sur investissement de la mise en œuvre des actions
- Les contradictions voire dilemmes entre les préoccupations économiques, sociales et environnementales
- Les objectifs divergents entre les différents services de l'entreprise
- La non-prise en compte des principes du développement durable par les parties intéressées ou prenantes : clients, fournisseurs, territoire ...
- L'inexistence d'outils contribuant à impulser la dynamique territoriale en développement durable : exemple : absence d'Agenda 21.

2.2.4. PILOTER LE CHANGEMENT

ASSURER LA SURVEILLANCE DES ENJEUX ET DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

La démarche RSO nécessite la mobilisation des différents acteurs de l'organisation de travail et leur capacité à s'adapter au changement. Pour piloter le changement, le tableau de bord est l'outil de référence. Il comporte des indicateurs qui faciliteront l'évaluation des actions réalisées.

Un modèle de tableau de bord Responsabilité Sociétale est proposé ci-après. Il présente les différents items de base permettant la surveillance des enjeux

DRESSER ET DIFFUSER UN BILAN PERIODIQUE

Pour faciliter l'adhésion et l'appropriation de la démarche RSO ; il est nécessaire que l'entreprise communique en des termes compréhensibles et clairs auprès de toutes les parties intéressées, sur :

- Les objectifs
- Le contenu
- Les actions mises en œuvre.

La diffusion régulière des résultats facilite l'implication et la mobilisation.

PROCEDER A L'AMELIORATION CONTINUE

Une démarche RSO n'est jamais terminée ; elle procède davantage d'une dynamique de projet permanente.

L'utilisation du tableau de bord et le principe d'amélioration continue permettront d'initier de nouvelles actions ou mesures en fonction des résultats obtenus.

Les Instances Représentatives du Personnel, IRP, devront être consultées sur les actions déployées en vue d'apprécier leur impact et contribution au développement durable. C'est l'occasion de procéder à des réajustements.

La capacité de porter le changement devra également s'apprécier sur la propension de l'entreprise à amener les parties intéressées ou prenantes, notamment les fournisseurs, à développer au sein de leur propre structure, une démarche RSO.

2.2.5 COMMUNIQUER SUR LA DÉMARCHE

Pour une organisation de travail, communiquer sur le thème général du développement durable est une démarche complexe.

Une communication efficace ne se contentera pas d'intentions dans le long terme. Elle devra s'appuyer sur des faits pour s'ancrer dans la réalité de l'organisation en réussissant à matérialiser les dysfonctionnements, les faiblesses et mobiliser sur les raisons du changement.

La communication devra porter sur les efforts que l'organisme fait pour piloter équitablement sa politique économique, sociale et environnementale.

LES OBJECTIFS

- Montrer, preuves à l'appui, que l'organisation est responsable : fournir aux parties intéressées ou prenantes les informations qu'elles souhaitent au sujet des valeurs de l'entreprise.
- Accéder à de nouveaux marchés
- Favoriser l'appropriation de la démarche par les parties prenantes et leur implication.
- Offrir un exemple positif et encourager d'autres à s'engager.
- Démontrer qu'une nouvelle voie est possible en matière de management.

LES CIBLES

La communication s'adresse à toutes les parties intéressées ou prenantes internes et externes selon la nature des enjeux et doit être source de dialogue. À la fois pour informer, répondre aux questions et adapter les actions aux attentes de chacun.

La communication doit porter sur deux cibles :

- **Une cible interne** composée des acteurs de l'organisation de travail. Il s'agit :
 - De prévoir des réunions pour expliquer au personnel et à ses représentants tout au long de la démarche les étapes, les objectifs et les actions à mener, les délais fixés ...
 - D'informer régulièrement le personnel sur les résultats obtenus et les points de progrès.
- **Une cible externe** qui concerne les parties intéressées ou prenantes externes. Cette communication peut prendre des formes diverses :
 - Journées portes ouvertes, expositions, inscription dans un ou plusieurs réseaux qui s'intéressent aux questions de développement durable ...
 - Site Internet, affichage, revue ...

Chapitre 3

UNE MÉTHODOLOGIE
D'ACCOMPAGNEMENT
ET DES OUTILS
CONÇUS
ET EXPÉRIMENTÉS
PAR
L'ARACT MARTINIQUE

3.1 DES OUTILS GRÉES SPÉCIFIQUEMENT PAR L'ARACT MARTINIQUE POUR FACILITER LA DÉMARCHE RSO

Le chantier « Responsabilité Sociétale des Organisations » est une véritable action de recherche – développement qui a abouti à la création d’outils adaptés à la démarche RSO. Le référentiel, support pour la réflexion, les formulaires de saisie des données, les tableaux récapitulatifs ou les tableaux de bord, sont le résultat d’une construction à la fois conceptuelle et empirique. L’ensemble des outils est mis à la disposition des entreprises dans le présent guide. Elles peuvent ainsi les adapter ou les enrichir, en fonction de leur réalité et de leurs besoins.

Ces outils constituent des points d’étape incontournables de la démarche RSO :

Etapes	Outils
<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre les enjeux de la RSO et disposer d’indicateurs de performance 	<p style="text-align: center;"><i>Référentiel des enjeux RSO</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer la performance 	<p style="text-align: center;"><i>Grille de performance</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Définir l’importance 	<p style="text-align: center;"><i>Grille d’importance</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Retranscrire le positionnement de chaque enjeu 	<p style="text-align: center;"><i>Fiche de positionnement de l’enjeu</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Récapituler, classer les cotations 	<p style="text-align: center;"><i>Tableau récapitulatif</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la criticité des enjeux 	<p style="text-align: center;"><i>Matrice de hiérarchisation</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hiérarchiser les enjeux 	<p style="text-align: center;"><i>Tableau de hiérarchisation</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger les projets d’actions 	<p style="text-align: center;"><i>Fiche action</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formaliser le plan d’actions 	<p style="text-align: center;"><i>Tableau du plan d’action RSO</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Piloter la démarche 	<p style="text-align: center;"><i>Tableau de bord RSO</i></p>

Comprendre les enjeux

Le référentiel des enjeux et des indicateurs de performance de la RSO

Le référentiel classe les enjeux en 6 thèmes regroupés en 4 rubriques

Rubrique	Thème
La dimension économique	Les pratiques managériales et la capacité à conduire le changement Les relations avec les partenaires en lien avec le métier
La dimension environnementale	La préservation de l'environnement
La dimension sociale	Les conditions de travail et les relations sociales
L'implication territoriale	L'intégration territoriale Les grands principes universels du développement durable

Gouvernance

Les enjeux sont présentés sous forme de fiches comportant :

- Les questionnements qui permettent de comprendre l'enjeu
- Une liste **non exhaustive** d'indicateurs de performance vis-à-vis de l'enjeu. Ils sont classés par niveau de performance (de 1 à 5).

EXEMPLE DE FICHE DE PRESENTATION DE L'ENJEU

Cet exemple de fiche de présentation de l'enjeu concerne la dimension sociale. Le même principe s'applique pour les dimensions économique, environnementale et implication territoriale

Intitulé du thème

THEME : CONDITIONS DE TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES

Titre et numéro de l'enjeu

Enjeu n° X - La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel

- ✓ Comment gérez-vous la ressource humaine ?
- ✓ Quelle place donnez-vous aux compétences dans l'organisation ?
- ✓ Quelle est votre politique en termes de formation et de VAE (Valorisation des Acquis de l'Expérience) ?

Schéma de questionnement permettant d'introduire l'enjeu

Grille de performance composée d'indicateurs, **non exhaustifs**, permettant d'apprécier les actions de la structure sur des niveaux de performance allant de 1 à 5

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
Gestion administrative du personnel	Respect de la réglementation	Politique de gestion de la ressource humaine :	Gestion prévisionnelle (sur 3 ans environ) des flux de personnel en fonction du programme d'investissement, des hypothèses de croissance, en anticipant les changements organisationnels et /ou technologiques (politique ...	Mobilité aidée et favorisée
Formations réservées à certains	Formations épisodiques	Existence d'objectifs qualitatifs et quantitatifs pour chaque membre du personnel		Plan stratégie/compétence
Rémunération à minima des grilles de classification ...	Existence d'un plan de formation	...		Démarche d'anticipation afin d'éviter les situations d'exclusion face aux évolutions des métiers, des techniques, des marchés...

N.B. : Intégralité du référentiel en partie 4

Evaluer la performance **La grille de performance**

Le travail lors du diagnostic, consiste à décrire les actions et moyens mis en œuvre par l'organisme sur chacun des enjeux, à partir du référentiel fourni par l'ARACT Martinique. C'est un état des lieux des pratiques.

À partir de ces descriptions, il s'agit de déterminer de façon concertée, Direction / Représentants des salariés / Salariés, le niveau de performance de l'entreprise sur chacun des enjeux, sur une échelle de notation allant de 1 à 5.

1	2	3	4	5
Prise de conscience	Mesure	Mise en place d'actions	Maîtrise partielle d'innovations	Excellence / exemplarité

1. **Prise de conscience**

Aucune action n'existe pour l'instant, cependant le responsable de l'organisme est conscient de cet enjeu et prêt à lancer des actions.

2. **Mesure**

Ce niveau correspond à l'identification de la réglementation et à la mise en conformité réglementaire. L'organisme évalue la situation à l'instant « T » pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères liés à l'enjeu. Il a mis en place un système de collecte de l'information. Il identifie certaines actions de progrès.

3. **Mise en place d'actions**

Ce niveau correspond à l'état de l'art dans le contexte de l'organisme (secteur d'activité, branche, localisation) et à la conformité réglementaire. L'organisme met en place des actions visant à faire progresser ses performances.

4. **Maîtrise partielle d'innovations**

L'organisme a atteint une maturité dans la gestion de l'enjeu vis-à-vis de l'état de l'art (mise en place des MTD Meilleures Technologies Disponibles, de concertations avec toutes les parties intéressées à impliquer ...). Il a identifié et mis en œuvre partiellement la prochaine innovation. Il mène des actions de veille sur les innovations.

5. **Excellence / exemplarité**

L'organisme a généralisé une innovation qui le place à un niveau d'excellence au-delà de la maîtrise partielle et des pratiques courantes dans le domaine d'activité.

Apprécier l'importance **La grille d'importance**

Le groupe de travail détermine un niveau d'importance de chaque enjeu en fonction des risques pour l'entreprise et son développement. Toutefois, le positionnement final de l'importance est de la prérogative de la direction. Elle se mesure sur une échelle de 1 à 5.

1	2	3	4	5
Sans incidence	Défavorise de façon limitée	Peut mettre en cause la réussite d'un projet	Peut mettre en cause l'ensemble des projets et porter atteinte à la crédibilité de l'organisme	Peut mettre en cause la pérennité de l'organisme

1 – Sans incidence

La maîtrise de l'enjeu n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté car ne défavorise pas dans le temps et dans l'espace les activités de l'organisme.

2- Défavorise de façon limitée

La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause ou défavoriser de façon limitée dans le temps et dans l'espace les activités de l'organisme. Cet enjeu n'est pas prioritaire. Toutefois, sa maîtrise peut contribuer au développement de l'organisme.

3 – Peut mettre en cause la réussite d'un projet :

La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause la réussite d'activités ou de projets de l'organisme. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation de l'ensemble des étapes d'un projet.

4- Peut mettre en cause l'ensemble des projets et porter atteinte à la crédibilité de l'organisme

La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des activités ou projets de l'organisme et porter atteinte à sa crédibilité. Sa maîtrise est indispensable à l'accomplissement de ses activités.

5 – Peut mettre en cause la pérennité de l'organisme

La non maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause l'organisme dans son existence. Sa maîtrise est indispensable au regard de sa mission, sa légitimité.

L'évaluation de l'importance de l'enjeu, par le dirigeant, se base sur les choix stratégiques de l'entreprise et du nombre des parties prenantes qui y sont liées.

Retranscrire le positionnement de l'enjeu
Le formulaire de positionnement de l'enjeu

L'ensemble des données recueillies sur la performance, l'importance, et les parties intéressées, est saisi sur une formulaire de positionnement de l'enjeu.

EXEMPLE de formulaire DE POSITIONNEMENT DE L'ENJEU

ENJEU : N° et intitulé de l'enjeu (cf. référentiel)

PERFORMANCE

<i>Performance de l'organisme</i>		<i>Arguments démonstratifs du niveau de performance</i>	<i>Commentaires éclairant les actions prévues ou potentielles</i>
1	Prise de conscience		
2	Mesure	X	Apprécier et décider du niveau de performance de l'organisme à partir du référentiel RSO
3	Mise en place d'actions		
4	Maîtrise partielle d'innovations		
5	Excellence / Exemplarité		

IMPORTANTANCE

<i>Importance perçue de l'enjeu par la direction</i>		
1	Sans incidence	
2	Peut mettre en cause ou défavoriser de façon limitée	
3	Peut mettre en cause la réussite d'un projet de l'organisme	X
4	Peut mettre en cause l'ensemble des projets et porter atteinte à la réputation de l'organisme	
5	Peut mettre en cause la pérennité de l'organisme	

L'importance est l'appréciation du caractère incontournable ou non de l'enjeu. La temporalité peut y être associée : sujet à traiter dans l'immédiat ou à différer

LES PARTIES INTERESSEES OU PRENANTES :

<i>Noms des parties intéressées</i>	<i>Actions potentielles à mener</i>
Liste exhaustive des parties intéressées par l'enjeu. Elles peuvent être regroupées si elles sont concernées par la même action	Propositions éventuelles d'actions à mener avec la partie intéressée

Cette partie de la fiche de recueil d'information permet de nourrir le programme d'action de responsabilité sociétale pour chaque enjeu.

Récapituler les données
Le tableau récapitulatif du positionnement des enjeux

Les données recueillies à l'occasion des groupes de travail peuvent être répertoriées et classées dans un tableau qui permet de visualiser et d'apprécier pour chaque enjeu les niveaux de performance et d'importance.

Exemple d'un tableau renseigné :

Thème : CONDITIONS DE TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES	<i>Niveau de performance</i>	<i>Niveau d'importance</i>
<u>ENJEUX</u>		
Les cadres légaux	4	4
La politique sociale	4	4
Les conditions physiques de réalisation du travail	2	3
Les rôles, missions, hiérarchie et délégations	4	4
La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel	2	4
L'égalité Hommes / Femmes	3	2
L'emploi des personnes handicapées et leurs conditions de vie	2	2
L'insertion – immersion des contrats aidés	2	2
Les risques professionnels, hygiène, santé et sécurité	2	3
Les impacts de la vie professionnelle sur la vie personnelle et inversement - Prévention des souffrances au travail (violences, stress, harcèlements...) et des conduites addictives	3	2
L'information et communication interne sur l'organisme	4	4
Les modalités d'échanges avec les salariés : dynamique de concertation et co-construction	3	3

Déterminer la criticité des enjeux **La matrice de hiérarchisation des enjeux**

Les étapes précédentes permettent :

- De déterminer le niveau de performance pour chaque enjeu et d'entrevoir les différentes actions à initier
- D'évaluer l'importance des enjeux pour l'organisation.

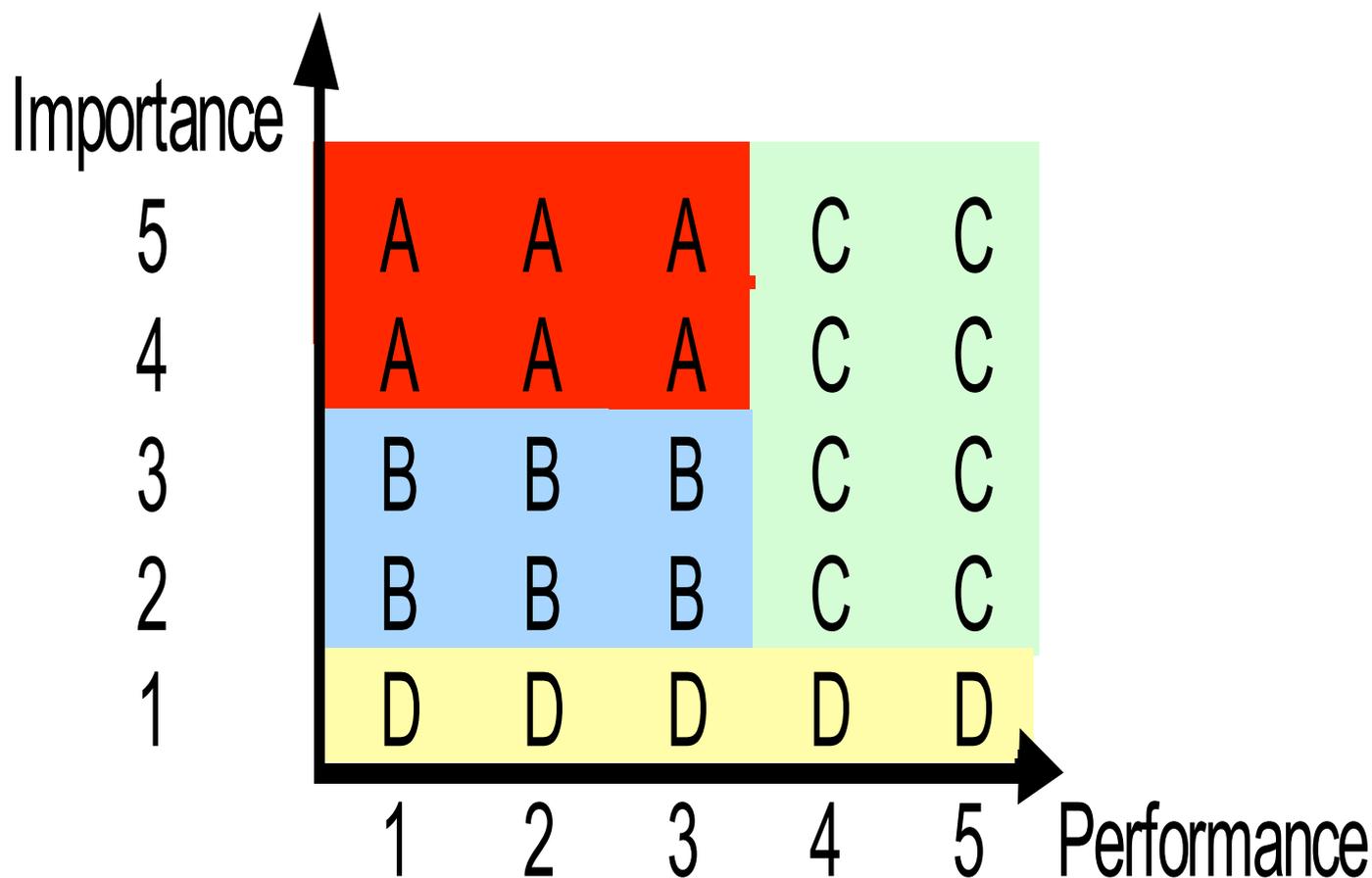
Il s'agit maintenant de combiner ces deux cotations pour hiérarchiser les enjeux par criticité. A partir de ce classement, l'entreprise devra définir les orientations et les objectifs opérationnels qui permettront dans le plan d'action de choisir les actions à traiter en priorité.

Cette étape conditionne la pertinence et la réussite du plan d'action RSO dans son ensemble.

Pour déterminer la criticité des enjeux à partir de la combinaison « performance / importance », l'ARACT Martinique a créé une matrice. Elle consiste en un plan découpé en 4 zones ayant :

- en abscisse la performance
- en ordonnée l'importance.

Ces zones définissent la priorité d'action à accorder à chaque enjeu.



LES 4 NIVEAUX DE PONDERATION DES ENJEUX

■ **Priorité A - Zone critique** : la pondération se situe en zone rouge. Elle traduit une situation d'alerte vis-à-vis de l'enjeu. En effet, l'importance de cet enjeu pour l'organisme est très élevée alors que dans la pratique peu ou aucune action n'a été entreprise ; la performance est faible voire très faible. Les actions deviennent urgentes et prioritaires car vitales pour l'organisme. **Les actions sont urgentes et doivent être planifiées et réalisées dans les plus brefs délais.**

■ **Priorité B - Zone significative** : la pondération se situe en zone bleue. Elle traduit une importance moyenne pour l'organisme et les actions développées ont une performance moyenne voire faible. L'organisme doit s'appliquer à accroître la performance sur l'enjeu. **Les actions doivent être planifiées et réalisées à court terme.**

■ **Priorité C – Zone d'innovation et d'exemplarité** : la pondération se situe en zone verte. Elle traduit une importance non négligeable, voire très élevée pour l'organisme qui fait preuve d'une performance élevée voire très élevée dans les actions. L'organisme doit s'appliquer toutefois à maintenir ce niveau de performance. **Les actions doivent être planifiées et réalisées à moyen terme.**

■ **Priorité D – Zone sans incidence** : la pondération se situe en zone jaune. Elle correspond à un enjeu qui n'est pas important pour l'organisme ; la performance n'est pas à rechercher. Toutefois, si l'organisme a développé des actions sur cet enjeu, il doit maintenir leur efficacité.

Hiérarchiser les enjeux par ordre de priorité d'action
Le tableau de hiérarchisation

Exemple :

Thème : D - CONDITIONS DE TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES	PRIORITE (A = Zone critique)
ENJEUX	
La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel	A
Les conditions physiques de réalisation du travail	B
L'emploi des personnes en situation de handicap et leurs conditions de vie	
L'égalité Hommes Femmes	
L'insertion – immersion des contrats aidés	
Les risques professionnels, hygiène, santé et sécurité	
Les impacts de la vie professionnelle sur la vie personnelle et inversement - Prévention des souffrances au travail (violences, stress, harcèlements...) et des conduites addictives	
Les modalités d'échanges avec les salariés : dynamique de concertation et co-construction	C
Les cadres légaux	
La politique sociale	
Les rôles, missions, hiérarchie et délégations	
L'information et communication interne sur l'organisme	

Rédiger les projets d'actions :
**Fiche - action Responsabilité Sociétale
des Organisations**

THEME :

ENJEU :	Fiche Action N° Performance : - Importance : - Priorité : -
----------------	--

Date :

NATURE DE L'ACTION : <i>Description de l'action</i>		
OBJECTIFS/ RESULTATS ATTENDUS		
MODE DE REALISATION (<i>externe, interne</i>)		
Etat de réalisation de l'action		
PARTIES INTERESSEES MOBILISEES <ul style="list-style-type: none"> - Engagées - À dynamiser - À engager - Nouvelles Parties Intéressées 	Parties Intéressées	Pourquoi ?
Cibles		
FACTEURS CRITIQUES DE REUSSITE		
CONTRAINTES - LIMITES – RISQUES		
Moyens techniques		
Moyens humains à mobiliser (internes à l'entreprise)	Pilote :	
Autres ressources		
Modalités de financement		
Outils et méthodologies		
Critères de réussite / indicateur de progression		
PROGRAMMATION - DATES CIBLES :		
EVALUATION : DATE ET METHODE		
OBSERVATIONS		

Formaliser le plan d'action
Tableau de plan d'action RSO

Hierarchisation	Enjeux	Actions- Résultats recherchés (cf fiche - action)	Parties intéressées impliquées	En quoi ?	Parties intéressées à impliquer	Pourquoi et en quoi ?	Conditions de réussite	Ressources à mettre en oeuvre	Pilote	Méthode	Dates cibles	Indicateurs de progression
	Engagement de la direction et de l'encadrement (gouvernance)											
	Stratégis, Politique, objectifs et programme d'action de l'organisme											
	Attentes des parties intéressées et traduction en enjeux et en programme d'action											
	Communication externe											
	Système de management et pratiques managériales											
	Aspects juridiques et Veille réglementaire											
	Prévention et gestion des risques et situation de crise											
	Capacité financière											
	Mesure de la performance économique, sociale et environnementale											
	...											

**Piloter la démarche
Le tableau de bord RSO**

Thématique	Enjeux	Priorité	Indicateurs de développement stratégique	Objectifs	Actions	Indicateurs de développement opérationnel (résultats obtenus)	Évolutions*			Qui ?
							⇒	/	⇐	
Pratiques managériales et Capacité à conduire le changement	Engagement de la direction et de l'encadrement (gouvernance)									
	Prévention et gestion des risques et situation de crise									
	...									
Préservation de l'environnement	Les déchets									
	La lutte contre les bruits, les odeurs, les nuisances									
	...									
Conditions de travail et relations sociales	L'égalité Hommes Femmes									
	La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel									
	Les modalités d'échange avec les salariés : dynamiques de concertation et co-construction									
Intégration territoriale	...									
	Le comportement éco-citoyen									
	L'investissement social et le mécénat									
Les grands principes universels du développement durable	...									
	Contribution aux objectifs du millénaire -- Aide au développement									

Évolutions :

⇒ : Évolution de l'indicateur vers les objectifs du Développement Durable

/ : Aucune évolution de l'indicateur par rapport aux objectifs du Développement Durable

⇐ : Évolution de l'indicateur dans le sens opposé aux objectifs du Développement Durable



3.2 L'ACCOMPAGNEMENT DE L'ARACT MARTINIQUE DANS LA MISE EN OEUVRE DE LA DÉMARCHÉ RSO

L'accompagnement d'un tiers est indispensable pour la réalisation et la crédibilité du diagnostic RSO.

Le référentiel ne peut se déployer seul par l'une ou l'autre des parties, car l'appréciation de l'organisation de travail en termes de performance et d'importance ne peut se faire en toute objectivité par les parties concernées.

Le tiers permet l'équidistance nécessaire à l'analyse. Il est une composante essentielle de la théorie de la transaction sociale car favorise la création de nouveaux liens sociaux, de nouvelles légitimités, de nouvelles relations sociales. Il est au cœur de l'innovation sociale. Georg SIMMEL souligne que « l'apparition du tiers signifie la transition, la réconciliation, c'est renoncer à la contradiction absolue ¹ ».

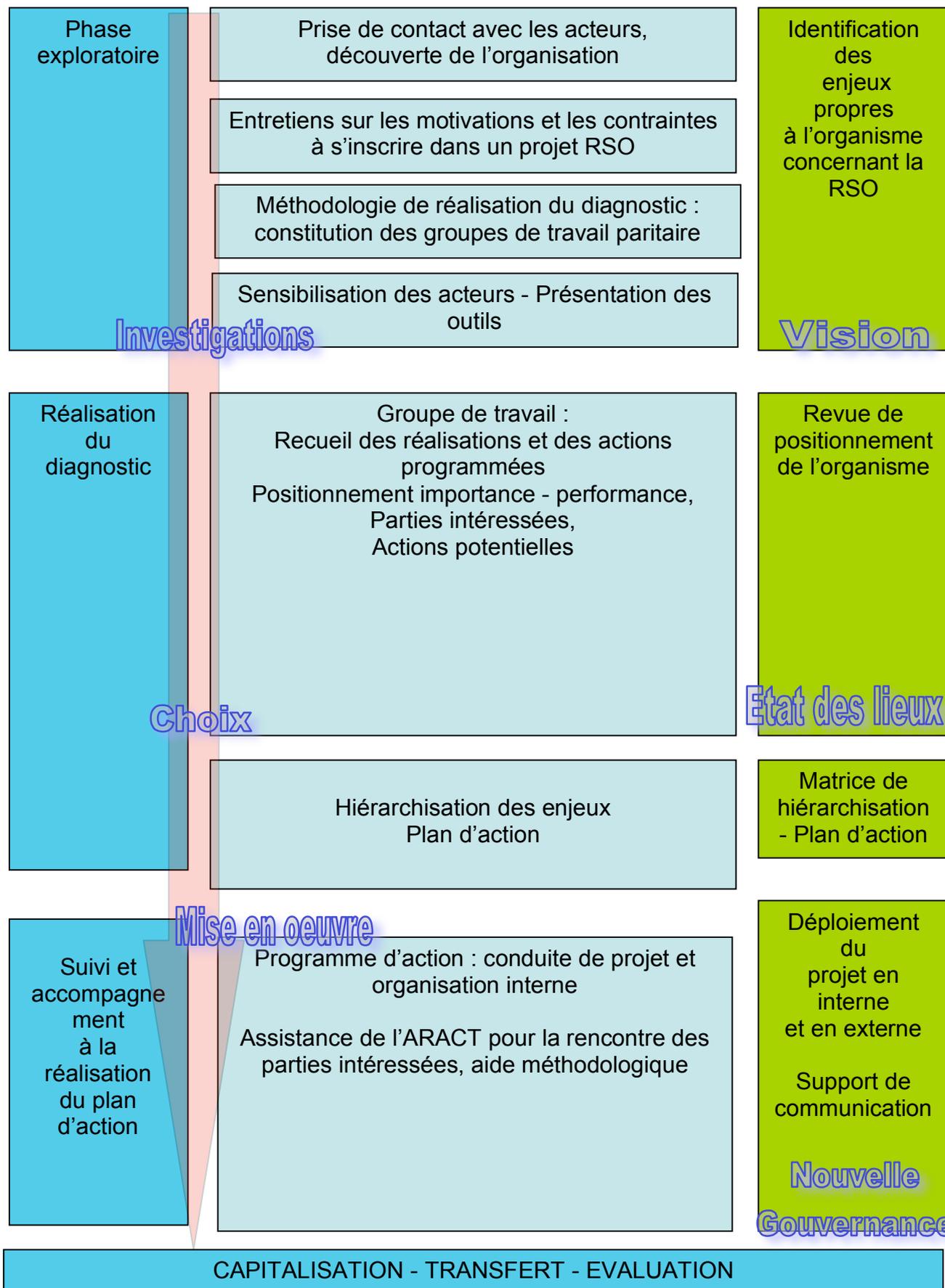
La personne ou l'organisme tiers, impartial, permet de doser et de faire la part du subjectif et de l'objectif. Il permet alors de présenter les situations sans un ton passionné ou subjectif et de conduire vers le compromis, tout en veillant à se tenir en dehors de la véritable décision. La décision finale doit venir d'une vision partagée, des différentes parties de l'organisme sur les enjeux de la RSO.

Ainsi conduit, le diagnostic et ses préconisations vont faciliter l'appréciation des enjeux et la définition d'actions pour améliorer la performance de l'organisme, par les acteurs eux-mêmes.

Grâce à son statut d'organisme paritaire et au mode de financement de la structure assuré par des fonds publics ; l'ARACT Martinique a une position équidistante. Ses interventions sont gratuites. Ni conseil de la direction, ni expert des représentants du personnel, cette posture équidistante permet de prendre en compte les attentes, les intérêts, les approches parfois antinomiques des dirigeants et des salariés et de développer une logique qui soit profitable aux parties de l'organisation de travail.

¹ Georg SIMMEL, 1999, *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*, Ed. Presses Universitaires de France, Paris

DEMARCHE GLOBALE D'ACCOMPAGNEMENT RSO



Investigations

Vision

Choix

Etat des lieux

Mise en oeuvre

Nouvelle
Gouvernance



3.3 LES MODALITÉS DE SAISINE LE PRINCIPE DE LA DÉMARCHÉ CONCERTÉE

L'intervention de l'ARACT Martinique au sein d'une organisation de travail ne peut se faire que si et seulement si elle est saisie par :

- le dirigeant ou les représentants du personnel, pour les entreprises de plus de 10 salariés,
- le dirigeant ou un salarié « mandaté » par ses pairs, pour les entreprises de moins de 10 salariés.

Toutefois, la demande formulée par une partie doit être acceptée par l'autre pour déclencher l'intervention de l'ARACT. Un travail de concertation préalable entre les parties sur la demande d'intervention peut être fait par l'ARACT.

L'intervention de l'ARACT se base sur un outil : la concertation qui ne doit pas être confondue avec la négociation.

La négociation, prévue par la loi et réalisée par des acteurs clairement identifiés, consiste à mettre en place les mécanismes de résolution de conflits, de produire des règles et de décliner des accords pour la mise en oeuvre de ces règles.

La concertation est une démarche volontaire. Il s'agit d'impliquer les salariés dûment mandatés par leurs pairs mais également d'autres salariés quel que soit leur niveau hiérarchique. La concertation consiste à recueillir les avis des acteurs de l'organisation de travail sur un thème donné, avis qui peuvent être suivis ou pas.

La concertation n'est pas un acte prévu par la loi, mais traduit la volonté du dirigeant d'impliquer pleinement les salariés à la vie de l'organisation de travail, développant ainsi le sentiment d'appartenance au collectif de travail. La concertation favorise un mode de relations sociales fondé sur l'écoute et la recherche de compromis.

Les modalités d'intervention de l'ARACT Martinique contribuent à développer la concertation dans les pratiques de management.

L'ARACT n'intervient jamais dans le règlement des conflits.

Le Protocole d'intervention et d'accompagnement

Le protocole d'intervention et d'accompagnement est l'un des outils utilisés par l'ARACT Martinique pour formaliser le processus de concertation.

Il permet aux deux parties de s'engager à respecter la concertation tout au long de l'intervention de l'ARACT.

Il se décline ainsi :

PROTOCOLE D'INTERVENTION ET D'ACCOMPAGNEMENT

Les partenaires sociaux réunis au sein de l'ARACT Martinique ont souhaité ouvrir le chantier de la responsabilité sociétale dans les organisations de travail, qui prend la dénomination de « Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) ». Un dispositif conçu par l'ARACT et ses partenaires. Il a pour objectifs principaux :

- De définir les enjeux et indicateurs de la responsabilité sociétale,
- D'outiller les organismes pour mener des processus de réflexion, d'évaluation et d'action,
- D'accompagner les entreprises dans la mise en place d'une démarche intégrée de responsabilité sociétale,
- D'impulser une dynamique par secteur d'activité et pour le territoire.

L'ARACT Martinique, représentée par,
a été sollicitée par l'organisation de travail,,
représentée par,
dans le but de mettre en oeuvre son dispositif. Ce dispositif s'inscrit dans le cadre des missions d'amélioration des conditions de travail et d'optimisation de l'efficacité des organisations de travail.

L'intervention gratuite de l'ARACT vise à analyser et comprendre les questions qui se posent dans l'organisation de travail sur les conditions de réalisation du travail et son organisation, leurs relations avec le contenu du travail, la santé, la performance, les choix techniques et la stratégie. L'intervention contribue à éclairer les choix que les acteurs sont amenés à faire, et elle vise à les accompagner dans les processus de transformation.

Les mécanismes mis en place nécessitent la participation de toutes les parties intéressées ou prenantes de l'organisme (représentants, salariés, représentants du personnel, fournisseurs, clients...). Aussi, une vision élargie de la situation est nécessaire, il importe que l'ARACT puisse avoir accès aux informations par les travaux en groupes, les entretiens, les documents internes...indispensables à la compréhension et à la réalisation de l'accompagnement.

Le dispositif se déroule en plusieurs phases : 1) Sensibilisation et information sur les notions de développement durable et de responsabilité sociétale – Exposés des motivations de l'organisme 2) Présentation du dispositif et de ses modalités de mise en œuvre – Organisation des travaux et mise en œuvre avec les personnes ressources 3) Travail en atelier et positionnement de l'organisme 4) Elaboration de plan d'action hiérarchisé prenant en compte les parties intéressées 5) Accompagnement à la mise en mouvement au sein de l'organisme 6) Evaluation, ajustement, communication.

L'ARACT s'engage à respecter la confidentialité des informations qu'elle aura à connaître.

Objet de l'intervention : DISPOSITIF RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS
--

Durée totale estimée : X jours

Les salariés ont été informés de ces modalités d'intervention et donnent leur accord pour la réalisation de l'accompagnement.

Merci de préciser les données suivantes concernant l'entreprise :

Code APE :
Le représentant de l'entreprise

Effectif :
Les représentants des salariés

Date :
L'ARACT Martinique

Le référentiel Responsabilité Sociétale des Organisations

CONÇU ET
EXPERIMENTE PAR
L'ARACT MARTINIQUE
EN PARTENARIAT
AVEC L'AFNOR

VERSION DESTINEE AUX ENTREPRISES PRIVEES

Le référentiel conçu par l'ARACT Martinique en partenariat avec l'AFNOR, est l'outil de base qui permet de réaliser le diagnostic RSO. Ce diagnostic facilite le positionnement de l'entreprise sur les enjeux du développement durable et conduit à améliorer les pratiques (actions envisageables). C'est un outil **d'auto-évaluation** et de **progression**.

Cet outil traite de l'organisation et des moyens mis en œuvre pour progresser vers l'efficacité sociétale de l'entreprise ; il ne peut prétendre à l'exhaustivité. Il permet de considérer le degré d'avancement de l'entreprise sur les enjeux de la responsabilité sociétale. Une recherche complémentaire d'enjeux et d'indicateurs pourra donc être menée par l'entreprise si elle en ressent la nécessité.

L'approche du diagnostic se doit de répondre à une auto-évaluation objective et transparente réalisée selon les déclarations du responsable de l'entreprise et de ses collaborateurs : encadrement, représentants du personnel, personnel.

Selon les thèmes, le diagnostic pourra également donner lieu à constat à travers des données factuelles permettant d'apprécier la maturité de l'entreprise vis-à-vis des enjeux de la RSO.

LES PARTIES INTERESSEES OU PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

La prise en compte des attentes de toutes les parties intéressées ou prenantes est un élément clé dans le positionnement de l'entreprise en termes de **performance** et d'**importance**.

Liste non exhaustive des parties intéressées ou prenantes de l'entreprise :

Les parties intéressées ou prenantes internes :

Actionnaires, administrateurs, direction, salariés sont les parties intéressées au cœur de l'entreprise. Elles sont de plus en plus porteuses d'enjeux notamment sur les dimensions environnementale et sociale.

Les parties intéressées ou prenantes proches de l'entreprise :

- Les clients, fournisseurs, syndicats et fédérations professionnelles
- Les assureurs, les banques...
- S'y ajoutent les services de l'Etat, ses services déconcentrés et les établissements publics : DRIRE, DGCCRF, DIREN, DTEFP, DDE, ADEME, Chambres consulaires
- Organismes paritaires ayant une mission de service public : OPCA, ASSEDIC, CGSS, ARACT, Services de santé au travail...
- Autres...

La société civile :

L'entreprise évolue au cœur de la vie d'un territoire : l'emploi, les produits/service, l'attractivité, le mécénat... sont des actions qui conduisent l'entreprise à étendre ses relations aux parties intéressées publiques ou privées.

Les autres parties intéressées ou prenantes :

- Les nouveaux acteurs de la société civile, comme les ONGs.
- Le monde associatif, les associations de consommateurs évoluent d'une situation d'observateur externe à celui de partenaire dans le cadre de la démocratie participative et de l'éco-citoyenneté
- Les médias ...

Organisation du référentiel

Dimension économique

Page

LES PRATIQUES MANAGERIALES ET LA CAPACITE A CONDUIRE LE CHANGEMENT

1. L'engagement de la direction et de l'encadrement	VI
2. La stratégie – politique – objectifs et programme d'action de l'entreprise	VII
3. Les attentes des parties intéressées et traduction en enjeux et en programme d'action	VIII
4. La communication externe	IX
5. Le système de management et les démarches de progrès	X
6. Les aspects juridiques et la veille réglementaire	XI
7. La prévention, la gestion des risques et des situations de crise	XII
8. La capacité financière	XIII
9. La mesure de la performance économique, sociale, environnementale	XIV

LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES EN LIEN AVEC LE METIER

.....	
10. Les relations avec les clients	XVI
11. La relation avec les fournisseurs	XVII
12. L'éco-socio-conception du produit / service	XVIII

Dimension environnementale

LA PRESERVATION DE L'ENVIRONNEMENT

La législation environnementale	XX
13. L'eau : consommation	XXI
14. L'eau : pollution	XXI
15. L'énergie : consommation et réduction	XXII
16. L'air : pollutions et gaz à effet de serre	XXIII
17. Le sol	XXIV
18. Les déchets	XXV
19. La lutte contre les bruits, les odeurs, les nuisances	XXVI
20. Les impacts du transport lié à l'activité	XXVII
21. L'impact du transport du personnel et le stationnement	XXVIII
22. L'impact sur le visuel, le paysage	XXIX
23. La préservation des ressources naturelles et la biodiversité	XXX

Dimension sociale

Page

LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LES RELATIONS SOCIALES

24. Les cadres légaux	XXXII
25. La politique sociale	XXXIII
26. Les conditions physiques de réalisation du travail	XXXIV
27. Les rôles, missions, hiérarchie et délégations	XXXV
28. La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel	XXXVI
29. L'égalité Hommes Femmes	XXXVII
30. L'emploi des personnes en situation de handicap et leurs conditions de vie	XXXVIII
31. Les dispositifs d'insertion – immersion : contribution à la sécurisation des itinéraires	XXXIX
32. Les risques professionnels, hygiène, santé et sécurité	XL
33. Les impacts de la vie professionnelle sur la vie personnelle et inversement – Prévention des souffrances au travail (violences, stress, harcèlements ...) et des conduites addictives	XLI
34. L'information et communication interne sur l'entreprise	XLII
35. Les modalités d'échanges avec les salariés : dynamiques de concertation et co-construction	XLIII

L'implication territoriale

L'INTEGRATION TERRITORIALE

36. Le comportement éco-citoyen	XLVI
37. La dynamique territoriale, économique, sociale et environnementale	XLVII
38. L'investissement social et le mécénat	XLVIII

LES GRANDS PRINCIPES UNIVERSELS DU DEVELOPPEMENT DURABLE

39. La contribution aux objectifs du millénaire – Aide au développement	L
---	---

**Les pratiques
managériales, la
capacité à conduire le
changement**

- 1. L'engagement de la direction et de l'encadrement*
- 2. La stratégie – politique et programme d'action*
- 3. Les attentes des parties intéressées et traduction en enjeux et en programme d'action*
- 4. La communication externe*
- 5. Le système de management et les démarches de progrès*
- 6. Les aspects juridiques et la veille réglementaire*
- 7. La prévention, la gestion des risques et des situations de crise*
- 8. La capacité financière*
- 9. La mesure de la performance économique, sociale et environnementale*

- 1 -

L'engagement de la direction et de l'encadrement

- ✓ *Comment la direction montre-t-elle ou envisage-t-elle de montrer (et démontrer) son engagement en faveur de la responsabilité sociétale ?*
- ✓ *Comment l'encadrement est-il impliqué et s'implique-t-il dans cet engagement ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Engagement de la direction seulement en termes de résultats économiques	Engagement de la direction sur toutes les dimensions de la RSO Engagement par une planification et un suivi des opérations Politique établie et diffusée à l'encadrement	Rôle moteur du management Engagement par des actes visibles Développement des principes de gouvernance	Engagement très fort de la direction : leadership Attribution d'un budget Affectations de missions dédiées Développement d'une nouvelle culture d'entreprise basée sur les principes de la RSO Définition d'une politique responsabilité sociétale partagée par tous et adaptée Engagement de la direction sur des valeurs éthiques	Application des principes de gouvernance Exemplarité Pérennité Système de valeurs prenant en compte les enjeux de la RSO

-2-

La stratégie – politique - objectifs et programme d'action

- ✓ *Comment définissez-vous la stratégie de l'entreprise ? En fonction de quels éléments la définissez-vous ?*
- ✓ *Comment déterminez-vous l'objectif global que vous voulez atteindre ?*
- ✓ *Y a-t-il application du principe de précaution ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Stratégie basée uniquement sur des objectifs économiques</p> <p>Vision à court terme de l'évolution de l'entreprise</p> <p>Aucune consultation des salariés et/ou des parties intéressées externes</p>	<p>Étude de marché, état des lieux</p> <p>Écoute et identification des attentes de l'ensemble des parties intéressées</p> <p>Évaluation des performances économiques</p> <p>Politique informelle exprimée</p>	<p>Sérialisation des attentes des parties intéressées et définition des enjeux pour l'entreprise</p> <p>Programmation des actions de l'entreprise sur toutes les dimensions RSO</p> <p>Évaluation des performances environnementales et sociales</p> <p>Anticipation de la transmission de l'entreprise</p> <p>Politique formelle communiquée</p>	<p>Adaptation constante de la stratégie sur tous les champs de la RSO</p> <p>Politique de RSO formalisée, communiquée</p> <p>Mesure de la compréhension de la politique RSO par l'ensemble des salariés.</p> <p>Contribution des salariés à l'élaboration de la stratégie</p>	<p>Élaboration d'un programme pluriannuel impliquant les parties intéressées externes.</p> <p>Le programme pluriannuel fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour régulière en fonction des évolutions de l'entreprise, du marché et des attentes des parties intéressées</p>

-3-

Les attentes des parties intéressées externes et traduction en enjeux et en programme d'action

- ✓ *L'entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui ont une influence sur son activité ? Si oui, comment ? Comment détermine-t-elle ensuite leurs attentes ?*
- ✓ *Comment traitez-vous les informations concernant les attentes des parties intéressées que vous avez identifiées ?*
- ✓ *Compte-tenu du nombre et de la diversité des attentes des parties intéressées, comment classez-vous les enjeux les plus significatifs dans le temps pour l'entreprise ? Sont-elles prises en compte pour définir la stratégie de développement de l'entreprise ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Connaissance des partenaires directs</p> <p>Seules les attentes du client direct sont traduites en enjeux significatifs pour l'entreprise</p>	<p>État des lieux et analyse de marché, ouverture vers certaines parties intéressées (au-delà des relations clients-fournisseurs)</p> <p>Création des canaux d'information pour identifier l'influence que ces attentes peuvent avoir sur l'activité de l'entreprise</p>	<p>Identification de l'ensemble des parties intéressées</p> <p>Identification, compréhension et hiérarchisation des attentes des parties intéressées</p> <p>Prise en compte de ces attentes dans les choix de l'entreprise</p> <p>Attentes des parties intéressées externes soumises aux parties intéressées internes</p> <p>Repérage des opportunités offertes par les parties intéressées externes</p>	<p>Mise en place d'un dispositif permanent de veille pour identifier les nouvelles parties intéressées et anticiper les exigences et attentes de celles-ci</p> <p>Optimiser les opportunités offertes par ces parties intéressées</p> <p>Contrôle de la complémentarité et de la cohérence entre les attentes des parties intéressées et la politique menée</p> <p>Intégration des enjeux portés par les parties intéressées dans le programme pluriannuel de l'entreprise en fonction du degré d'urgence et de faisabilité</p>	<p>Sessions multistakeholders</p> <p>Développement de partenariats avec les parties intéressées sur les enjeux prioritaires</p> <p>Stratégie "gagnant-gagnant", l'entreprise est force de proposition pour les parties intéressées (Benchmarking)</p>

-4-

La communication externe

- ✓ *Quels sont les moyens mis en œuvre pour favoriser une communication externe ?*
- ✓ *Comment la communication externe concourt-elle au développement de l'entreprise et au développement de sa posture RSO ? (transparence des données, diffusion, « comment et vers qui » ? Participation aux salons, portes ouvertes, sponsoring ...)*
- ✓ *Les moyens, supports, médias utilisés sont-ils en adéquation avec les principes du développement durable ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Pas développée</p> <p>Pas de diffusion des résultats ou diffusion des résultats économiques seulement conformément à la loi et réglementation</p> <p>L'entreprise reste repliée sur elle-même</p>	<p>Communication sur les données économiques environnementales, sociales</p> <p>Diffusion des résultats économiques, sociaux et environnementaux si entreprise soumise aux exigences de la loi NRE ²</p> <p>Développement de l'information, ouverture sur l'extérieur</p>	<p>Informations et moyens de communication spécifiques et adaptés à chaque partie intéressée</p> <p>Participation et adhésion à des chartes et codes de bonne conduite</p> <p>Initiative de communication de résultats économiques, sociaux et environnementaux aux principales parties intéressées</p>	<p>Diffusion normalisée des résultats (ex: GRI³, PNUE⁴) ; rapport de développement durable ou responsabilité sociétale incluant les politiques internationales (type adhésion au global compact)</p> <p>Publication d'un rapport de responsabilité sociétale chaque année</p> <p>Exemplarité reconnue sur les thèmes du développement durable ou de la responsabilité sociétale via des prix, des publications ...</p> <p>Communication sur les perspectives de développement de l'entreprise</p> <p>Transparence, ouverture et contribution active au dialogue avec toutes les parties intéressées</p>	<p>Implication des parties intéressées dans le plan de communication</p> <p>Participation aux initiatives et aux réseaux de compétences existant dans le domaine du développement durable ou responsabilité sociétale</p> <p>Réalisation de projets avec les parties intéressées et en particulier développement de partenariats avec des ONG (locales et internationales)</p> <p>Publication des informations certifiées</p>

² NRE : Nouvelles Régulations Economiques

³ GRI : Global Reporting Initiative

⁴ PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

-5-

Le système de management et les démarches de progrès

- ✓ *Avez-vous mis en place un système de management ?*
- ✓ *Avez-vous utilisé un référentiel de type ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, EMAS... ?*
- ✓ *Avec quel niveau de formalisation ?*
- ✓ *Quel est son périmètre d'application ?*
- ✓ *Quels bénéfices votre entreprise a-t-elle pu en retirer ?*
- ✓ *Quel est votre point de vue quant au rapport entre cette/ces formalisation(s)/certification(s) du système de management et l'objectif responsabilité sociétale ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Mode de management attentiste ou réactif	Passage à un mode de management anticipatif Pratiques managériales répondant aux dispositions légales : plan de formation, fonctionnement des IRP ... Pratiques de management recherchant l'amélioration continue	Système de management basé sur le cycle de l'amélioration continue (PDCA) Pratiques managériales évoluées : management par les compétences, démarche stratégique, gestion de la relation client, management par les processus, ...	Système de management global à toute l'entreprise basé sur le cycle de l'amélioration continue (PDCA) intégrant les dimensions environnementales et sociales	Système de management global à toute l'entreprise basé sur le cycle de l'amélioration continue (PDCA) intégrant les dimensions environnementales et sociales liées à l'ensemble des parties intéressées Pratiques managériales innovantes

-6-

Les aspects juridiques et la veille réglementaire

- ✓ *Quel dispositif avez-vous mis en place afin d'assurer votre veille réglementaire ?*
- ✓ *L'entreprise a-t-elle fait l'objet, de dépôt de plaintes, de procès, ou de condamnations ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Aucune veille réglementaire</p> <p>Non conformité réglementaire</p>	<p>Veille réglementaire partielle et/ou aléatoire</p> <p>La conformité réglementaire est partielle</p>	<p>Système de veille réglementaire organisé</p> <p>Informations accessibles à tous pour améliorer la réponse et facilitant le travail de chacun (plein exercice des responsabilités)</p> <p>La réglementation est systématiquement analysée afin d'identifier l'opportunité et les délais de sa mise en œuvre</p> <p>Recours à des structures externes spécialisées</p>	<p>Anticipation de la réglementation notamment par l'identification des textes européens et internationaux</p> <p>L'information réglementaire critique est transmise au personnel concerné (sa compréhension est vérifiée)</p> <p>Participation à des réseaux organisés de veille réglementaire</p>	<p>Définition d'un plan d'action permettant d'anticiper éventuellement les réglementations futures</p> <p>Participation à des réseaux organisés forces de propositions auprès des autorités</p>

-7-

La prévention, la gestion des risques et des situations de crise

- ✓ *Quels types de risques avez-vous identifiés : risques relevant de la législation sur les risques industriels, risques existants mais ne relevant pas de cette législation, risques d'accident du travail ... ?*
- ✓ *Avez-vous mis en œuvre des actions pour les maîtriser ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Pas de gestion des risques, aucune procédure existante</p> <p>Risque client fort (niveau de dépendance élevé, recouvrement difficile...)</p> <p>Risque fournisseur fort (niveau de dépendance élevé)</p>	<p>Maîtrise du risque client et du risque fournisseur</p> <p>Risques sécurité et santé : document Unique réalisé</p> <p>Évaluation et communication de l'ensemble des risques (économiques, sociaux, environnementaux et juridiques) et de leurs impacts environnementaux sociaux, économiques, sociétaux (notamment auprès du personnel afin qu'il sache à quels risques il est exposé et comment il doit les prévenir)</p> <p>Absence de risque économique (situation saine)</p>	<p>Vigilance vis-à-vis des risques identifiés</p> <p>Risques sécurité et santé : Plan d'action</p> <p>Exercices de mise en situation, sensibilisation et prévention</p> <p>Actions concertées de prévention des risques avec les autres parties intéressées (pompiers, collectivités locales, services de l'Etat, partenaires financiers, organismes voisins)</p> <p>Plan sur les risques naturels</p>	<p>Application du principe de précaution</p> <p>Procédure démontrant la maîtrise concertée des moyens de prévention (économiques, environnementaux et sociaux) avec les parties intéressées</p>	<p>Recherche afin d'aider à lever le principe de précaution</p> <p>Développement du principe de l'interpellation mutuelle entre salariés pour le respect de l'application des mesures de prévention</p> <p>Repérage des savoir-faire de prudence, afin de les valoriser et favoriser leur transmission</p> <p>Constitution d'une cellule de crise</p>

-8-

La capacité financière

- ✓ *Comment est apprécié le besoin d'investissement ?*
- ✓ *Dans les moyens de réalisation de l'activité ?*
- ✓ *Dans les domaines de l'environnement et du social ? Poids de l'éthique ? Durabilité de cette règle éthique (formelle) ?*
- ✓ *Choix des moyens financiers (banquiers et investisseurs, associés, investisseurs ISR) ?*
- ✓ *Capacité financière : importante, moyenne, faible, inexistante*
- ✓ *Intéressement des salariés, rémunération des associés*
- ✓ *Les mesures (internes, externes) à mettre en œuvre pour améliorer cette capacité financière sont-elles identifiées ?*
- ✓ *L'entreprise fait-elle appel aux aides et fonds privés ou publics ? Si oui comment rend-elle compte de leur usage ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Le dirigeant n'a pas d'idée très précise de ses résultats</p> <p>La capacité financière de l'entreprise est faible ou nulle</p> <p>Quand l'entreprise fait de bons résultats seuls les associés sont rétribués</p>	<p>L'entreprise est à l'équilibre ou perd ponctuellement de l'argent</p> <p>Bénéfice permettant de réaliser des investissements nécessaires à la pérennité de l'activité</p>	<p>L'entreprise gagne de l'argent</p> <p>Situation financière saine</p> <p>Salariés sont intéressés aux résultats</p> <p>Système de suivi de la trésorerie en temps réel</p> <p>Relations de qualité avec les banques</p>	<p>Fonction dédiée à la gestion financière</p> <p>Bénéfice permettant de réaliser des investissements sociaux et environnementaux</p> <p>Règles d'éthiques financières</p> <p>Appel à évaluation par expertise externe</p>	<p>Capacité d'autofinancement qui permet de supporter les investissements</p> <p>L'entreprise a les moyens de son développement tout en rétribuant équitablement les parties prenantes.</p>

-9-

La mesure de la performance économique, sociale et environnementale

- ✓ *Quels indicateurs vous paraissent déterminants pour une gestion optimale de votre entreprise ?*
- ✓ *Économie : chiffre d'affaires, marge, investissements ...*
- ✓ *Environnement : quels indicateurs ?*
- ✓ *Social : quels indicateurs ?*
- ✓ *Quels sont les outils que vous jugez pertinents, pour assurer le pilotage de votre entreprise, et en prévoir l'évolution ?*
- ✓ *Outils de contrôle : tableaux de bord internes, comptabilité analytique par produit, par projet, par objectif, par contrat...*
- ✓ *Rapports de contrôle interne : fréquence, niveau de diffusion dans l'organisme...*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Absence de tableau de bord</p> <p>Gestion au quotidien</p> <p>Recherche de profit à court terme</p>	<p>Existence d'un tableau de bord basique à l'usage unique du dirigeant</p> <p>Seules les données économiques de base sont renseignées</p> <p>Intérêt pour les seules données de court terme</p>	<p>Existence d'un tableau de bord communiqué à l'encadrement et aux autres salariés</p> <p>Indicateurs touchant partiellement les 3 piliers : économie, social, environnement</p> <p>Existence d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion</p> <p>Mesure de performance à moyen et long termes</p> <p>Pratique de l'audit interne, de l'évaluation</p>	<p>Tableaux de bord détaillés sur les 3 piliers : économie, social, environnement</p> <p>Création concertée du tableau de bord avec les parties intéressées internes</p> <p>Remontées systématiques des informations</p> <p>Diffusion des résultats à l'ensemble du personnel, explication et moyens de vérification</p>	<p>Rapport d'activité RSO avec des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux, diffusé à l'ensemble des parties prenantes</p> <p>Traitement en système type ERP pour le suivi dans le temps</p> <p>Évaluation par des experts externes de la pertinence des outils utilisés</p>

**Les relations avec les
partenaires en lien avec le
métier**

10. Les relations avec les clients

*11. La relation avec les
fournisseurs*

*12. L'éco-socio-conception du
produit / service*

La qualité des relations avec les parties intéressées de l'entreprise, le personnel, les clients, les fournisseurs ... doit être considérée pour apprécier ses marges de manœuvre. Les rapports de force entre les acteurs peuvent influencer les activités de l'entreprise.

-10-

Les relations avec les clients

- ✓ *Approche relationnelle avec les clients : Connaît-on les clients et consommateurs ? A-t-on des échanges réguliers avec eux ? Quels mécanismes d'écoute client (ou marché) existe-t-il pour assurer la promotion de l'offre commerciale ? Sa justesse aux besoins du marché (marketing) ? Y a-t-il des rapports de force ?*
- ✓ *Échanges entre confrères d'un même secteur d'activité ?*
- ✓ *Politique menée vers les alliances partenaires ? Critères de choix RSO*
- ✓ *Agissements pour règles de concurrence respectueuses de relations saines et loyales ? (devis transparents – engagements tenus)*
- ✓ *Investissement dans une charte professionnelle*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Pratique commerciale « non éthique » Les réclamations des clients ne sont pas prises en compte Pas de communication /d'information produit	Règles contractuelles qui régissent la relation Participation en négociation contractuelle Considération du client Dispositif de résolution des litiges clients Conditions générales de vente	Concertation en négociation contractuelle Les règles et ressources nécessaires à la réalisation du contrat sont clairement identifiées Information favorisant le développement de la consommation citoyenne Mesure de la satisfaction et fidélisation	Charte déontologique Accompagnement des clients dans une démarche de responsabilité sociétale	L'accès aux produits est facilité pour les populations défavorisées La déontologie est intégrée dans une dynamique de progrès

- 11 -

La relation avec les fournisseurs

- ✓ *Quels sont les critères retenus par l'entreprise pour choisir ses composants et ses matières premières, pour définir sa politique d'achat ?*
- ✓ *Qui sont les fournisseurs, sous-traitants ? Localisation ? Critères retenus dans leurs choix (politique d'achat) et les types de relations ?*
- ✓ *Existe-t-il des règles internes garantissant la mise en œuvre de la politique commerciale au niveau de vos engagements contractuels quel que soit le système de délégation de pouvoir ?*
- ✓ *Avez vous développé des relations particulières avec vos fournisseurs :délais de paiement, priorités de livraison, relations personnalisées*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Cahier des charges des produits sous-traités comportant des exigences uniquement techniques et économiques</p> <p>Choix du moins-disant pour les fournisseurs.</p> <p>Achat le plus rentable au niveau qualité / prix</p>	<p>Définition claire des exigences environnementales et sociales (*) dans les cahiers des charges</p> <p>Collectes des Fiches de données de sécurité</p> <p>Prise en compte de l'impact des transports lors des choix</p> <p>Choix des fournisseurs se font sur la base de règles transparentes</p>	<p>Politique d'achat concertée</p> <p>Relations partenariales et respectueuses des capacités du fournisseur : prix, délais, volume ...</p> <p>Politique d'achats redéfinie en prenant en compte les grands principes de la responsabilité sociétale</p> <p>Prise en compte des conditions de travail des fournisseurs (notamment les transporteurs) ainsi que de leurs pratiques environnementales</p> <p>Audit fournisseurs</p>	<p>L'entreprise intègre des critères sociaux et environnementaux dans ses choix de nouveaux fournisseurs</p> <p>L'entreprise influence ses fournisseurs dans les pratiques RSO</p> <p>Choix de produits issus du commerce équitable, de produits bio ou ayant l'écolabel européen...</p> <p>L'entreprise accompagne ses fournisseurs dans leur démarche de développement durable ou de responsabilité sociétale</p>	<p>Prise en compte non seulement des fournisseurs directs mais aussi de tout le circuit en amont de la chaîne d'approvisionnement</p> <p>Actions incitatives à destination des employés et partenaires pour l'achat de produits « durables »</p> <p>Partenariat pour financer des campagnes d'information sur les achats durables</p> <p>Constitution de partenariats sur les principes de la RSO dans la chaîne d'approvisionnement</p>

(*) Par exemple : édicitions de règles envers les fournisseurs traitant du respect des conditions de travail : horaires, conditions de santé et sécurité à respecter ...

-12-

L'éco-socio-conception du produit / du service

- ✓ *Travailler la réduction des impacts négatifs du produit et des procédés tout le long de son cycle de vie sur l'Homme et l'Environnement*
- ✓
- ✓ *Au moment des choix de conception et de fabrication des produits quels sont les critères privilégiés ?*
- ✓ *L'entreprise prend-elle en compte les différents impacts que peut avoir son produit tout au long de son cycle de vie, lors de l'étape de conception ?*
- ✓ *Quels critères sont pris en compte par l'entreprise pour déterminer les caractéristiques et la nature de ses produits ?*
- ✓ *Comment envisagez-vous l'évolution de vos produits et services pour la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux ? Etes-vous dans une démarche proactive ou réactive ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
L'entreprise ne s'est jamais interrogée sur la légitimité de son produit	<p>Documentation, approche du cycle de vie.</p> <p>L'entreprise a identifié les acteurs et les procédés impliqués à toutes les étapes de la vie du produit (et des emballages). En particulier, elle a connaissance des flux impliqués (qualitatifs ou chiffrés) et des compositions exactes du produit</p> <p>Actions à minima : l'entreprise a engagé (ou réalisé) et documenté des choix d'éco-conception dans le cadre de son champ d'intervention.</p>	<p>Eco conception selon une démarche sélective</p> <p>Les choix d'éco-conception portent sur des aspects environnementaux préalablement identifiés en considérant l'ensemble du cycle de vie du produit (avis d'expert, bibliographie, check-listes...).</p> <p>L'entreprise s'est assurée que les modifications apportées n'entraînaient pas d'aggravation à d'autres étapes du cycle de vie</p>	<p>Eco-conception selon une démarche exhaustive :</p> <p>Les choix d'éco-conception portent sur les principaux aspects environnementaux, identifiés grâce à une évaluation globale prenant en compte tout le cycle de vie du produit (analyse du cycle de vie ou « ACV »)</p>	<p>Mise en place d'un système de traitement des fins de vie</p> <p>Management de l'éco-conception :</p> <p>Démarche d'éco-conception formalisée et transparente, pérenne et appliquée à tous les projets de conception.</p> <p>Une réflexion a été menée sur la légitimité du produit par rapport aux besoins de la population</p>

La préservation de l'environnement

- *A quelle législation environnementale êtes-vous soumis ?*
- *Etes-vous soumis à un arrêté préfectoral ? À déclaration ? À autorisation ?*
- *De quand date t-elle ? Y a t-il un projet de révision ?*
- *Avez-vous récemment réalisé des travaux ? Si oui, de quels types ?*
- *Quels modes de communication pratiquez-vous avec l'administration en charge de ces problèmes législatifs ?*
- *Avez-vous réalisé un diagnostic environnemental ? En interne, externe ? L'avez-vous communiqué aux parties intéressées ?*

- 13. L'eau – consommation*
- 14. L'eau – pollution*
- 15. L'énergie : consommation et réduction*
- 16. L'air : pollutions et gaz à effet de serre*
- 17. Le sol*
- 18. Les déchets*
- 19. La lutte contre les bruits, les odeurs, les nuisances*
- 20. Les impacts du transport lié à l'activité*
- 21. L'impact du transport du personnel et le stationnement*
- 22. L'impact sur le visuel, le paysage*

-13-

L'eau : consommation

- ✓ *Avez-vous connaissance de l'origine de la ressource en eau ?*
- ✓ *Existe-t-il un suivi des consommations en eau dans l'entreprise ? si oui, comment est gérée cette consommation ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Aucune gestion de la consommation en eau	Contrôle de la consommation en eau, sans optimisation	Optimisation des consommations et suivi formalisé Réseaux optimisés des eaux d'usage ainsi que des eaux de consommation	Diminution de la consommation en eau par des investissements technologiques significatifs L'entreprise atteint les niveaux de consommation préconisés par les BREF (Best références = meilleures pratiques) pour son secteur d'activité Modification des produits et de la production afin de réduire la consommation en eau sur l'ensemble du cycle de vie du produit	Fonctionnement en circuit fermé Utilisation d'un système de recyclage de l'eau

-14-

L'eau : pollution

- ✓ *Existe-t-il dans l'entreprise une réflexion, voire une prise en compte des impacts environnementaux sur l'eau de l'activité ? et si oui, comment ?*
- ✓ *Avez-vous connaissance de l'impact des rejets sur les milieux ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non-conformité</p> <p>Aucune ou peu de connaissance de l'impact de son activité sur les éventuels cours d'eau avoisinants et du traitement éventuel des eaux polluées émises par l'entreprise</p>	<p>Conformité partielle</p> <p>Chiffrage et analyse de la nature des rejets</p>	<p>Conformité</p> <p>Traitement des rejets</p>	<p>Modification des produits et de la production afin de diminuer la toxicité des rejets (production, fonctionnement, fin de vie)</p> <p>Vérification dans les organismes de traitement du devenir des rejets</p>	<p>Application de technologies nouvelles visant à éliminer les rejets liquides</p> <p>Fonctionnement en circuit fermé</p> <p>Echange de technologie avec les parties intéressées</p>

-15-

L'énergie : consommation et réduction

- ✓ *Existe-t-il un suivi des consommations énergétiques dans l'entreprise ?*
- ✓ *Comment est gérée cette consommation ?*
- ✓ *À quelles sources d'énergie l'entreprise a-t-elle recours ?*
- ✓ *Promeut-on l'utilisation des énergies renouvelables ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Aucune gestion de la consommation énergétique</p> <p>Aucune ou peu de connaissances des énergies consommées</p>	<p>Bilan détaillé des consommations et évaluation de l'évolution des coûts</p>	<p>Optimisation des consommations et suivi formalisé</p> <p>Actions de sensibilisation à la maîtrise et l'économie d'énergie</p>	<p>Diminution d'un facteur 4 de la consommation énergétique</p> <p>Diminution de la consommation par des investissements technologiques significatifs</p> <p>Utilisation de sources d'énergies provenant de la production (déchets, récupération de chaleur...) et d'énergies renouvelables</p>	<p>Utilisation exclusive de sources d'énergies renouvelables et non polluantes</p>

-16-

L'air : pollutions et gaz à effet de serre (GES)

- ✓ *De quels types sont les rejets atmosphériques ?*
- ✓ *Existe-t-il un suivi des rejets atmosphériques de l'entreprise ?*
- ✓ *Comment sont-ils pris en compte dans l'entreprise et quelles actions en découlent ?*
- ✓ *Comment l'entreprise mesure ses émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) ? Quelles actions sont mises en place pour réduire ces impacts ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non-conformité</p> <p>Aucune ou peu de connaissances des émissions dans l'air</p>	<p>Conformité partielle, non-conformités reconnues</p> <p>Chiffrage et analyse des émissions et de leurs impacts (et en particulier des émissions de gaz à effet de serre)</p> <p>Mise en place d'actions ponctuelles permettant de réduire les émissions de GES</p>	<p>Conformité</p> <p>Réduction des émissions (notamment par l'amélioration de la politique de transport)</p>	<p>Changement de techniques de production afin d'éliminer les rejets atmosphériques polluants</p> <p>L'entreprise atteint les niveaux d'émissions préconisés par les BREF⁵ pour son secteur d'activité</p>	<p>Réduction des émissions atmosphériques globales (ensemble des polluants) sur l'ensemble du cycle de vie du produit ou service proposé</p> <p>L'entreprise a réalisé un bilan Carbone et identifié (voire réalisé) des actions pour réduire ses émissions de GES</p>

⁵ BREF : Best REferences : meilleures techniques disponibles selon les secteurs d'activités consultables sur le site : http://aida.ineris.fr/bref/bref_cadres.htm

-17-

Le sol

- ✓ *L'entreprise tient-elle compte de l'impact de son activité sur le sol occupé ?*
- ✓ *A-t-elle mis en place des principes de précaution ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Pas d'étude d'impact sur le sol et le sous-sol du lieu d'implantation</p> <p>Aucune ou peu de connaissances de l'impact de son activité sur le sol et le sous-sol</p>	<p>Connaissances des risques de pollutions compte tenu de la géologie du sol</p> <p>Connaissance des risques de pollution liés aux produits utilisés.</p>	<p>Conformité réglementaire</p> <p>Mise sous rétention de tous les équipements susceptibles de générer des pollutions des sols (y compris parking)</p>	<p>Dépollution des sols historiquement pollués</p>	<p>Principe de précaution exemplaire</p> <p>Actions permettant la revitalisation des sols</p>

-18-

Les déchets

- ✓ *Qu'en est-il de votre connaissance de l'identification des déchets liés à votre activité ? (en termes de nature, de volumes ...) DIB, DIS, Suivi de traitement... ?*
- ✓ *Comment l'entreprise organise-t-elle le traitement de ses déchets ?*
- ✓ *Y a t il des zones de stockage des déchets ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Aucune connaissance de la législation ou connaissance mais pas d'application</p> <p>Mise en décharge contrôlée</p> <p>Pas de gestion spécifique pour les déchets</p>	<p>Conformité réglementaire partielle</p> <p>Traitement ou pré-traitement des déchets (physico-chimiques, détoxification, évapo-incinération, incinération)</p>	<p>Conformité réglementaire</p> <p>Recyclage ou valorisation des sous-produits de fabrication ex: valorisation énergétique des déchets</p>	<p>Réduction à la source de la quantité et de la toxicité des déchets (technologies propres)</p> <p>Vérification du devenir réel des déchets par des visites chez les collecteurs et/ou éliminateurs</p>	<p>Gestion et maîtrise de l'ensemble du cycle de vie du produit ou service fourni afin d'éviter de produire des déchets</p> <p>Diminution de la consommation de matière première par des investissements technologiques significatifs</p> <p>Des accords sont établis avec des partenaires locaux pour valoriser les matières secondaires que l'entreprise ne peut ni éviter ni valoriser en interne</p>

-19-

La lutte contre les bruits, les odeurs, les nuisances

- ✓ *Les activités de l'entreprise génèrent-elles des nuisances sonores ou olfactives ?*
- ✓ *Internes aux locaux ? Externes ? Dans quel périmètre ?*
- ✓ *Sont-elles susceptibles de présenter un risque pour la santé ?*
- ✓ *Comment les gère-t-elle ?*
- ✓ *Comment l'entreprise s'est-elle investie dans la réduction des gênes ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Aucune ou peu de connaissances des émissions odorantes dans l'air et du niveau de bruit en limite de propriété	Conformité réglementaire (ou mise en conformité en cours)	Enquêtes et prise en compte des demandes du voisinage Actions de sensibilisation et de prévention Mise en place de solutions apportant un confort légitime aux salariés	Confinements des risques pour éviter les nuisances face aux populations déjà implantées	Innovation, recherche et mise en place de nouveaux procédés de production

-20-

Les impacts du transport liés à l'activité (déplacements professionnels, matières et produits...)

- ✓ *Comment l'entreprise évalue-t-elle les impacts de ses transports et de son système logistique ?*
- ✓ *Quelles mesures sont mises en place afin de réduire ces impacts ?*
- ✓ *De quelles natures sont vos stocks ? Dans quelles conditions sont-ils stockés ? Et comment sont-ils gérés ? (Impact de la supply chain)*
- ✓ *Comment sont organisés les déplacements professionnels ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non conformité Aucun contrôle Aucune gestion</p>	<p>Conformité partielle Contrôle régulier de la logistique mais réactif Analyse logistique des parcours et réduction des distances (ex: choix de produits fabriqués localement) y compris pour le transport des déchets, des substances dangereuses... Respect de la réglementation liée au transport</p>	<p>Conformité réglementaire notamment concernant les conditions de stockage : ventilation, température, zones... Procédure de contrôle des conditions de stockage et de transport, proactive et anticipative Analyse des émissions du parc automobile et réduction des rejets de gaz nocifs pour chaque véhicule, y compris les sous-traitants</p>	<p>Suppression au maximum des stocks de matières premières afin d'éviter tout accident ou perte Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique (Supply Chain) Réalisation d'un Plan de Déplacement d'Entreprise pour optimiser les transports liés à l'activité Recherche de modes de transport moins polluants</p>	<p>Réflexion avec les clients et fournisseurs voire sélection des fournisseurs afin de minimiser les transports des entrants et sortants de l'entreprise Priorité accordée aux modes de transport les moins polluants</p>

-21-

L'impact du transport du personnel et le stationnement

- ✓ *Quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour sensibiliser et inciter ses salariés à respecter le territoire et l'environnement dans leurs déplacements ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Aucune connaissance des modes de transport des salariés pour se rendre au travail	<p>Identification des modes de transport des salariés pour se rendre au travail</p> <p>Participation financière incitant l'utilisation des transports en commun</p>	<p>Infrastructures pour encourager l'utilisation du vélo, la marche à pied et le télétravail</p> <p>Encouragement du co-voiturage</p> <p>Horaires adaptés aux flux de circulation</p>	<p>Accord avec les sociétés de transport en commun pour en faciliter l'utilisation par les salariés</p> <p>Élaboration des plans de déplacement d'entreprise</p> <p>Introduction de primes d'objectifs aux primes de transport pour encourager le choix de transports propres, en commun ou le co-voiturage</p>	<p>Participation et animation d'un réseau régional de covoiturage par exemple (inter organismes)</p> <p>Utilisation de la visio-conférence, les échanges téléphoniques</p>

-22-

Impact sur le visuel, le paysage

- ✓ *L'organisme a-t-il pris en considération le paysage du site avant son implantation ?*
- ✓ *Y a-t-il eu une prise en compte des contraintes environnementales dans la conception du site ?*
- ✓ *L'organisme mène-t-il des actions pour améliorer son intégration dans le paysage ?*

Ces indicateurs de performance sont à construire en fonction du lieu d'implantation de l'entreprise.

-23-

La préservation des ressources naturelles et la biodiversité

- ✓ *L'entreprise connaît-elle les impacts de son activité sur la faune et la flore ?*
- ✓ *Comment prend-elle en compte ses impacts et quelles actions sont menées afin de réduire ceux qui sont négatifs pour la faune et la flore ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non conformité</p> <p>Aucune ou peu de connaissances de l'impact de son activité sur la faune et la flore</p>	<p>Conformité partielle</p> <p>Connaissances des spécificités du milieu naturel d'implantation</p>	<p>Conformité totale</p> <p>Sensibilisation du personnel à la biodiversité</p> <p>Reconstitution de l'histoire des sites d'implantation</p>	<p>Réalisation d'ouvrages de protection et mesures contribuant à la préservation de la biodiversité</p> <p>L'entreprise s'assure que les matériaux qu'elle utilise ont été produits dans des conditions qui respectent la biodiversité</p>	<p>Reconquête de l'environnement local par la faune et la flore originaires</p> <p>Partenariat avec des acteurs locaux pour faciliter la protection de la biodiversité</p>

Les conditions de travail et les relations sociales

- 24. Les cadres légaux*
- 25. La politique sociale*
- 26. Les conditions physiques de réalisation du travail*
- 27. Les rôles, missions, hiérarchie et délégations*
- 28. La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel*
- 29. L'égalité Hommes Femmes*
- 30. L'emploi des personnes en situation de handicap et leurs conditions de vie*
- 31. Les dispositifs d'insertion-immersion : contribution à la sécurisation des itinéraires*
- 32. Les risques professionnels, hygiène, santé, sécurité*
- 33. Les impacts de la vie professionnelle sur la vie personnelle – Souffrances au travail et conduites addictives*
- 34. Information communication interne*
- 35. Modalités d'échanges avec les salariés*

-24-

Les cadres légaux

- ✓ *Comment intégrez-vous les obligations légales ?*
- ✓ *Allez-vous plus loin que les obligations légales ?*
- ✓ *Avez-vous négocié des accords spécifiques qui régissent le cadre de travail ?*

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
Non considération des cadres légaux	<p>Respect à minima des conditions de travail imposées par la législation</p> <p>Identification des normes et règles spécifiques à l'activité réalisée</p>	<p>Respect des dispositions et obligations légales : droit commun, code du travail, convention collective, temps de travail, horaires, durée, rythmes de travail</p>	<p>Dispositions légales dépassées de façon informelle</p> <p>Considération des conditions de travail pour chaque salarié : personnalisation des contrats de travail et des conditions de réalisation du travail (horaires, temps de travail...)</p> <p>Flexibilité individuelle et collective : utilisation des marges de manœuvre pour faciliter l'organisation</p>	<p>Dépassement des dispositions légales de façon formelle : accord d'entreprise, mise en place d'Instances Représentatives du Personnel dans les entreprises non assujetties, création d'avantages spécifiques...</p> <p>Recherche démontrée d'une amélioration permanente de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise</p> <p>Application des mêmes principes de fonctionnement à travers un même groupe</p>

-25-

La politique sociale

- ✓ *Quels sont vos principes d'action en termes de politique sociale ?*
- ✓ *Comment agissez-vous auprès des jeunes ?*
- ✓ *Quels sont les avantages sociaux que vous accordez à vos salariés ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Absence de politique sociale définie</p> <p>Absence de cohérence dans les rétributions et avantages sociaux</p> <p>Utilisation de l'emploi précaire sans projection dans l'avenir</p>	<p>Respect de la loi</p> <p>Politique sociale en fonction de la situation de l'entreprise</p> <p>Utilisation de certains dispositifs d'aides et d'insertion</p> <p>Recours ponctuels à des stagiaires</p>	<p>Existence d'une politique sociale affirmée et connue des salariés</p> <p>Utilisation de l'apprentissage et des autres formes d'alternance dans la politique de recrutement et pour une contribution à la formation des jeunes</p> <p>Utilisation des contrats aidés</p> <p>Prime versée au personnel</p> <p>Accueil régulier de stagiaire de la formation professionnelle</p> <p>Contribution de l'entreprise : chèques déjeuner, chèques vacances, prévoyance...</p>	<p>Recherche de pérennisation des emplois précaires</p> <p>Engagement de l'entreprise auprès de structures scolaires</p> <p>Départ à la retraite favorisé avec utilisation du tuitage (transfert de savoir-faire)</p> <p>Système d'intéressement ou mise en place d'une participation pour les entreprises de moins de 50 salariés</p> <p>Mise en place de l'épargne salariale</p> <p>Politique sociale transparente</p>	<p>Développement d'une politique sociale, concertée et co-construite</p> <p>Implication dans l'environnement local</p> <p>Engagement de la direction autour de valeurs éthiques</p> <p>Partage de valeurs (culture d'entreprise) facilitant le fonctionnement du collectif de travail</p> <p>Innovation dans le travail pour faciliter le bien être au travail</p>

-26-

Les conditions physiques de réalisation du travail

- ✓ *Quelles sont les conditions de réalisation du travail ?*
- ✓ *Quels moyens, techniques, matériels ?*
- ✓ *Quels espaces de travail ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non considération des conditions de réalisation du travail des salariés</p> <p>Ambiances de travail dégradés par des nuisances (bruit, odeur, luminosité...)</p> <p>Non considération des normes en matière de poste de travail (surface de bureau)</p> <p>Matériel non adéquat</p> <p>Espaces limités ou mal gérés</p> <p>Fonctionnement empirique de la structure (pas de consignes)</p>	<p>Conditions minimales pour la réalisation des activités : respect des normes, outils de travail...</p> <p>Identification des besoins logistiques pour réaliser les activités</p> <p>Processus de mise à disposition des moyens nécessaires à la réalisation des activités</p> <p>Existence de consignes orales</p> <p>Consultations des instances représentatives du personnel : DP, CHSCT</p> <p>Consultation des organismes ressources : médecine du travail, CGSS...</p>	<p>Intégration des conditions nécessaires à la réalisation des activités et mise à disposition des outils et moyens</p> <p>Adéquation des espaces de travail : conception, entretien, amélioration</p> <p>Ergonomie des postes de travail : considération de l'Homme au travail</p> <p>Outils et techniques adaptés, améliorés en fonction de l'activité et de l'Homme</p> <p>Aménagement d'espaces conviviaux : cuisine, cafétéria... au delà du légal</p> <p>Consignes écrites</p>	<p>Réponses collectives : adéquation des espaces et des moyens de réalisation de l'activité</p> <p>Matériels et espaces adaptés aux besoins individuels</p> <p>Prise en compte des besoins individuels en termes de confort au poste de travail</p> <p>Mise en place de solutions d'allègement ou de suppression des contraintes de réalisation du travail</p> <p>Cadre agréable de travail</p> <p>Élaboration des consignes sur un mode participatif</p>	<p>Programme de renouvellement et de perfectionnement des matériels et outils</p> <p>Considération en amont de l'ergonomie des postes de travail pour faciliter le travail de chacun</p> <p>Cadre de travail permettant un bien être collectif et individuel : innovation dans la considération des lieux et moyens de travail</p> <p>Processus d'amélioration permanente des techniques de réalisation du travail</p>

-27-

Les rôles, missions, hiérarchies et délégations

- ✓ *Comment avez-vous organisé le travail ?*
- ✓ *Qui fait quoi ? Avec qui ? Quelles sont les responsabilités de chacun ?*
- ✓ *Quels sont les outils qui rendent compte d'une organisation structurée ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Pas d'organigramme</p> <p>Contrat de travail qui stipule uniquement l'intitulé du poste de travail</p> <p>Pas de fiches de postes</p> <p>Organisation et fonctionnement empiriques</p> <p>Dysfonctionnements liés à la non mise en responsabilité</p> <p>Utilisation abusive de la polyvalence : pas d'identification des tâches</p> <p>Pas de procédures d'organisation</p>	<p>Existence d'un organigramme basique, sans recherche de sens et d'opérationnalité</p> <p>Diffusion partielle de l'organigramme</p> <p>Contrat de travail explicite : poste de travail et mission</p> <p>Périmètre de responsabilité flou</p> <p>Procédures d'organisation connues de façon empirique</p>	<p>Existence d'un organigramme opérationnel permettant à chacun de se situer dans la hiérarchie et dans la chaîne de production</p> <p>Diffusion de l'organigramme à toutes les parties intéressées internes</p> <p>Définition claire du rôle de chacun, de la nature du poste occupé, des missions et des objectifs</p> <p>Fiche de poste pour chaque salarié (connaissance de la mission)</p> <p>Établissement des périmètres de responsabilité</p> <p>Délégations de pouvoir écrites</p> <p>Définition de critères de réussite des missions</p> <p>Réflexion sur l'utilisation de la polyvalence : contours</p> <p>Procédures écrites et connues par les intervenants</p> <p>Régulation afin d'ajuster le fonctionnement interne (réunion de service ...)</p>	<p>Organigramme : support des logiques d'organisation et de fonctionnement</p> <p>Organigramme : reflet des priorités de l'entreprise et des moyens accordés</p> <p>Fiche de poste avec référentiel d'emploi pour chaque salarié</p> <p>Visibilité de l'organisation pour tous : en interne et en externe</p> <p>Prise en compte des compétences et qualités entre les employés dans la constitution des équipes de travail</p> <p>Procédures écrites élaborées et actualisées dans un mode participatif</p> <p>Régulation afin d'améliorer le fonctionnement interne (groupe projet...) : remise en question du modèle d'organisation</p> <p>Polyvalence réfléchie, anticipée et valorisée</p>	<p>Mise en place d'un procédé dynamique de gestion des rôles et mission de chacun (comité de direction, réunion de service, groupe projet...)</p> <p>Fonctionnement en pyramide inversée</p>

-28-

La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel

- ✓ *Comment gérez vous la ressource humaine ?*
- ✓ *Quelle place donnez-vous aux compétences dans l'organisation ?*
- ✓ *Quelle est votre politique en termes de formation et de VAE (Valorisation des Acquis de l'Expérience) ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Gestion administrative du personnel</p> <p>Formations réservées à certains</p> <p>Rémunération à minima des grilles de classification</p>	<p>Respect de la réglementation</p> <p>Formations épisodiques</p> <p>Existence d'un plan de formation</p> <p>Rémunération basée sur la grille de classification en fonction du poste de travail (statut, intitulé de poste)</p> <p>Repérage des salariés en situation d'illettrisme</p>	<p>Politique de gestion de la ressource humaine :</p> <p>Existence d'objectifs qualitatifs et quantitatifs pour chaque membre du personnel</p> <p>Mise en place d'actions de mise à niveau des compétences collectives et individuelles</p> <p>Connaissance individuelle des salariés « la bonne personne, à la bonne place »</p> <p>Entretien annuel et individuel afin de déterminer les besoins des employés et préciser les attentes de l'entreprise</p> <p>Existence d'un plan de développement des compétences : gestion des écarts de compétences, reconnaissance des compétences par la VAE notamment (y compris pour les salariés illettrés)</p> <p>Existence d'une politique de rémunération qui valorise l'homme au travail : mécanisme de reconnaissance de l'atteinte des objectifs</p> <p>Regard sur l'évolution démographique de l'entreprise et mise en place de solutions (retraite, transfert de savoir-faire...)</p>	<p>Gestion prévisionnelle (sur 3 ans environ) des flux de personnel en fonction du programme d'investissement, des hypothèses de croissance, en anticipant les changements organisationnels et /ou technologiques (politique de recrutement, itinéraires professionnels, adaptation aux postes...)</p> <p>Favoriser l'employabilité du personnel</p> <p>Évaluation du personnel</p> <p>Plan de formation et de VAE élaboré en fonction des besoins détectés chez les salariés (recueil des souhaits des salariés)</p> <p>Mise en place de mécanismes d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent</p> <p>Politique de rémunération qui reconnaît la dimension de l'être au travail (façon d'agir)</p> <p>Gestion des seniors en emploi</p>	<p>Mobilité aidée et favorisée</p> <p>Plan stratégie/compétence</p> <p>Démarche d'anticipation afin d'éviter les situations d'exclusion face aux évolutions des métiers, des techniques, des marchés...</p> <p>Évaluation externe du personnel – Utilisation de l'audit social</p> <p>Gestion de tous les âges</p> <p>Transparence dans la politique de management des compétences et des rétributions associées</p>

-29-

L'égalité Hommes Femmes

- ✓ *Comment abordez-vous les questions d'égalité professionnelle ? Qu'est ce que cela signifie pour vous ?*
- ✓ *Que faites-vous pour favoriser l'équité professionnelle ? Quels moyens ?*
- ✓ *Quelles sont les actions que vous menez en externe ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Rien n'est fait en ce sens</p> <p>Des discriminations en fonction des métiers</p> <p>Des discriminations avérées de genre, d'origine, d'appartenance politique ou communautaire ...</p>	<p>Respect de la loi : aucune discrimination à l'embauche sur des critères ethniques, de genre...</p> <p>Type d'emploi non conditionné par le genre</p> <p>Accès à la formation pour tous</p>	<p>Politique des emplois : égalité des chances (aucune discrimination à l'embauche, à la mobilité ou à la promotion)</p> <p>Structure des salaires équitable</p> <p>Égalité des rétributions pour un même travail ou un travail de valeur égale</p> <p>Adaptation des espaces et postes de travail</p> <p>Adaptation de l'organisation du travail pour favoriser la mixité</p> <p>Sensibilisation de la direction et de l'encadrement</p>	<p>Politique des salaires : transparence sur les rapports entre les tranches de salaires les plus élevés et les plus faibles : équité salariale</p> <p>Itinéraires professionnels indépendants du genre</p> <p>Accès aux responsabilités et aux promotions professionnelles</p> <p>Sensibilisation de l'ensemble du personnel</p> <p>Diagnostic sur les situations de travail et sur les pratiques</p>	<p>Grilles de salaires équivalentes à l'international et au niveau des filiales</p> <p>Politique de gestion de la ressource humaine qui s'affranchit de toute discrimination</p> <p>Accord relatif à l'égalité professionnelle</p> <p>Mise en place de fonctions, d'espaces, de budget favorisant l'égalité professionnelle</p> <p>Évaluation et ajustement des actions de l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle</p>

-30-

L'emploi des personnes en situation de handicap et leurs conditions de vie

- ✓ *Quelle place accordez-vous à l'emploi des personnes handicapées dans votre organisme ? Pourquoi ?*
- ✓ *Comment les intégrez-vous ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Rien n'est fait en ce sens</p> <p>Non respect de la législation sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap</p>	<p>Respect de la loi : pas de discrimination à l'embauche</p> <p>Cotisations versées à l'AGEFIPH</p> <p>Sensibilisation de la direction et de l'encadrement</p>	<p>Emplois et salaires équitables pour un même travail ou un travail de valeur égale</p> <p>Personnes en situation de handicap employées au sein de l'entreprise</p> <p>Contrat de fourniture, sous-traitance ou prestation de services avec des établissements de travail protégé</p> <p>Accessibilité des espaces</p> <p>Lutte contre le handicap caché et considération de la personne en situation de handicap</p> <p>Contribution à la formation des personnes en situation de handicap</p>	<p>Soutien et suivi de l'intégration des personnes en situation de handicap</p> <p>Politique d'accueil : approche particulière réservée à la personne en situation de handicap</p> <p>Sensibilisation des salariés</p> <p>Aménagement de postes de travail pour des personnes rencontrant des handicaps</p> <p>Itinéraires professionnels non pollués par les handicaps</p>	<p>Atteinte des objectifs de l'entreprise en termes d'emploi des personnes en situation de handicap</p> <p>Accord d'entreprise qui stipule l'emploi des personnes en situation de handicap</p> <p>Formation du personnel à l'accueil du public et de l'employé en situation de handicap</p> <p>Innovation sur des postes de travail pour les rendre accessibles aux travailleurs en situation de handicap</p>

-31-

Les dispositifs d'insertion – immersion : contribution à la sécurisation des itinéraires professionnels

- ✓ *Comment utilisez-vous les contrats aidés pour optimiser l'insertion professionnelle ?*
- ✓ *Quels sont les dispositifs que l'entreprise met en oeuvre pour sécuriser les itinéraires professionnels ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Pas d'action spécifique	Recours aux contrats aidés sans réflexion structurante Sensibilisation de la direction, de l'encadrement	Politique d'insertion-immersion favorisant l'utilisation de l'entreprise comme un espace d'apprentissage Entretiens spécifiques réalisés avec le bénéficiaire Postes réservés aux contrats aidés Personne ressource identifiée en interne pour accompagner les bénéficiaire Contribution à la formation des bénéficiaires Actions de sensibilisation auprès de la population salariée (rôle d'accompagnateur)	Soutien et suivi des bénéficiaires Démarche d'intégration spécifique Rédaction des documents supports de l'insertion-immersion : relevé des compétences acquises... Aide à la AVE Description d'un itinéraire pour accompagner le bénéficiaire Mobilisation du réseau partenarial	Suivi du bénéficiaire même en dehors de la structure Contribution innovante pour la sécurisation des parcours professionnels Transformation des contrats aidés en contrats pérennes

-32-

Les risques professionnels, hygiène, santé et sécurité

✓ *Quelles actions sont menées dans votre entreprise pour répondre aux exigences d'hygiène, de sécurité et de santé ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non respect de la réglementation applicable en matière de sécurité des biens et des personnes</p> <p>Non considération des risques professionnels ou des maladies professionnelles</p> <p>Pas de document unique, de plan d'action</p> <p>Pas d'affiliation à une médecine du travail</p> <p>Visites médicales du personnel non effectuées</p>	<p>Respect de la législation et de la réglementation</p> <p>Identification des produits toxiques utilisés</p> <p>Sensibilisation et information du personnel sur les dangers de l'activité professionnelle</p> <p>Définition des modalités de réaction du personnel en cas d'incident</p> <p>Document unique et plan d'action rédigés</p> <p>Respect du rôle des IRP (DP, CHSCT...)</p>	<p>Prise en compte de la pénibilité, des rythmes... dans l'organisation du travail</p> <p>Plan d'action mis en place pour maîtrise, réduction ou contournement des risques</p> <p>Personne référente sur les risques, la sécurité... formation de cette personne qui démultiplie</p> <p>Application du principe de prévention</p>	<p>Mise en place de groupes de travail pour améliorer les conditions d'hygiène et sécurité</p> <p>Identification des situations de dangers</p> <p>Procédures de gestion des risques</p> <p>Politique d'hygiène et de sécurité (collective et individuelle)</p> <p>Réduction sensible des indicateurs d'accidents marquant un net progrès par rapport à la moyenne nationale et à la profession (taux de fréquence et de gravité)</p> <p>Application du principe de précaution</p> <p>Mise en place de stratégies de réduction des accidents du travail</p>	<p>Application proactive de la législation la plus avantageuse (internationale)</p> <p>Définition des modalités de réparation en cas d'accidents ou de nuisances constatés</p>

-33-

Les impacts de la vie professionnelle sur la vie personnelle et inversement - Prévention des souffrances au travail (violences, stress, harcèlements...) et des conduites addictives

- ✓ *Comment sont abordées les questions de souffrance au sein de l'entreprise ?*
- ✓ *Quelles sont les actions menées pour prévenir les situations de souffrance au travail ? Avec quels moyens ?*
- ✓ *Comment l'entreprise contribue t-elle à la prévention des conduites addictives (alcool, drogue, tabac ...) ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Taux élevé d'absentéisme</p> <p>Turn-over important</p> <p>Phénomènes d'exclusion ou de marginalisation de salariés</p> <p>Négation des souffrances au travail</p>	<p>Identification des faiblesses de l'entreprise</p> <p>Identification et analyse des causes d'absentéisme</p> <p>Ecoute et détection des addictions des salariés</p>	<p>Ecoute des salariés en situation de souffrance</p> <p>Sensibilisation, information sur les risques liés aux addictions</p> <p>Prise en charge par la direction et l'encadrement des souffrances</p> <p>Recherche de solutions</p>	<p>Identifier les sources de dysfonctionnement et y remédier</p> <p>Réinterroger l'organisation afin d'agir sur les situations de souffrance</p>	<p>Regard attentif de l'entreprise sur les possibilités de déviance</p> <p>Résolution concertée des problèmes</p> <p>Prévention</p> <p>Modalités de prise en charge et de réparation</p> <p>Politique transparente de résolution des situations, problèmes autour de valeurs clés</p>

-34-

L'information et communication interne sur l'entreprise

- ✓ *Comment partagez-vous l'actualité de l'organisme ?*
- ✓ *Les supports de communication sont-ils adaptés aux cibles (mails, lettres, entretiens,) ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Minimum (ex : panneau d'affichage)</p> <p>Diffusion de l'information de façon informelle</p> <p>Difficulté à avoir de l'information</p>	<p>Communication sur les projets de l'entreprise</p> <p>Système d'information formalisé ou non mais efficace</p> <p>Documentation organisée et mise à jour</p> <p>Possibilité d'interpeller une personne ressource</p>	<p>Communication interne (ascendante, descendante et transversale)</p> <p>Supports qui permettent de connaître la situation de l'entreprise et ses projets</p> <p>Les employés sont informés sur les objectifs à atteindre et sur la politique de l'entreprise (réunion collective, par équipe...)</p> <p>Processus d'accueil des nouveaux (plaquettes, formation...)</p>	<p>Diffusion de documents sur l'actualité et la performance de l'entreprise, pertinents pour l'ensemble du personnel</p> <p>Moyens d'échanges avec le personnel (questions, compléments d'information...)</p>	<p>Implication du personnel dans la construction de la communication externe et dans la représentation de l'entreprise</p> <p>Temps d'échange formalisé et réservé sur la culture de l'entreprise, sa posture et son image vis-à-vis des parties intéressées</p>

-35-

Les modalités d'échanges avec les salariés : dynamique de concertation et co-construction

- ✓ *Comment gérez-vous les conflits éventuels ?*
- ✓ *Quel management pratiquez-vous ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Non respect de la réglementation</p> <p>Pas d'instances représentatives du personnel</p> <p>Pas de rencontres avec le personnel</p>	<p>Respect de la réglementation</p> <p>Existence d'instances représentatives du personnel</p> <p>Mécanisme de dialogue ponctuel en fonction de l'actualité</p> <p>Développement de la communication interne afin que les employés soient informés et se sentent concernés par les choix de l'entreprise</p> <p>Possibilité de retour d'informations de la part des salariés sur la stratégie de l'entreprise</p>	<p>Prise en compte par la direction des recommandations des instances représentatives du personnel : utilisation des espaces de concertation</p> <p>Une culture d'entreprise, et des valeurs sont définies et partagées par le personnel</p> <p>Recueil sur les préoccupations des salariés (boîtes à idées, questionnaires...) et considération dans les choix de l'entreprise</p>	<p>Participation aux délibérations sur les choix stratégiques qui auront des retombées sur la vie professionnelle</p> <p>Sollicitation des salariés dans une logique d'amélioration permanente</p>	<p>Système de gouvernance avec les parties intéressées internes</p> <p>Nouvelle relation d'emploi : les salariés sont considérés comme des partenaires actifs de l'entreprise et non comme de simples agents économiques</p>

**L'intégration
territoriale**

36. Le comportement éco-citoyen

*37. La dynamique territoriale,
économique, sociale,
environnementale*

*38. L'investissement social et le
mécénat*

-36-

Le Comportement éco-citoyen

- ✓ *Quelles actions l'entreprise entreprend-elle pour développer chez le personnel un comportement responsable ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Rien n'est fait en ce sens	Sensibilisation des salariés vis-à-vis des biens de consommation internes à l'entreprise	Actions de développement du comportement éco-citoyen dans la vie de l'entreprise	Actions de développement étendues à l'ensemble des parties intéressées du comportement éco-citoyen Communication éco citoyenne Sensibilisation des salariés à l'achat éco-citoyen	Développement des filières de revalorisation Désignation d'une personne ressource pour entretenir chez le personnel un comportement éco-citoyen

-37-

La dynamique territoriale économique, sociale et environnementale

- ✓ *L'entreprise utilise-t-elle plus particulièrement les ressources du territoire ? Pourquoi et à quel(s) niveau(x) ? Si oui, comment les gère-t-elle ?*
- ✓ *Quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour sensibiliser et inciter ses employés à respecter le territoire et l'environnement ?*
- ✓ *L'entreprise a-t-elle connaissance des externalités économiques, sociales et environnementales (des coûts et avantages) de son activité sur le territoire ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<p>Aucune attention particulière n'est portée à l'intégration territoriale</p> <p>Aucune ou peu de connaissances des problématiques locales</p> <p>Connaissances insuffisantes des retombées économiques, sociales et environnementales positives et négatives générées par l'entreprise sur le territoire</p>	<p>Identification des retombées sur le territoire, qu'elles soient économiques, sociales et/ou environnementales</p> <p>Prise en considération des problématiques locales</p> <p>Priorité à l'embauche des travailleurs locaux à compétence égale</p>	<p>Optimisation de la surface occupée</p> <p>Actions visant à améliorer la vie de la collectivité et à participer à son développement</p> <p>Identification des partenaires locaux, porteurs de projets</p> <p>Incitation auprès des employés à participer et à s'investir dans la vie associative (culturelle, sportive) du territoire</p> <p>Incitation à la création d'emplois décents et offrant des perspectives d'évolution</p> <p>Participation et représentation dans les structures sociales (CGPME, FDSEA, MEDEF, ...)</p> <p>Promotion des savoir-faire et produits locaux</p>	<p>Implication dans la vie locale pour optimiser les retombées de l'activité au niveau du territoire</p> <p>Participation forte de l'entreprise dans la vie associative du territoire</p> <p>Implication dans le développement de l'économie locale (artisanat, filières professionnelles)</p> <p>Anticipation des conséquences territoriales de son développement (surfaces, infrastructures, emploi, réseaux,...)</p> <p>Développement de la concertation avec les acteurs territoriaux, organisations patronales, syndicats de salariés, associations,</p>	<p>Participation de l'entreprise à des programmes globaux d'aménagement du territoire</p> <p>Partenariats actifs dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions locaux</p> <p>Ex : participation aux Agendas 21 locaux</p> <p>Mise en place d'une méthodologie de valorisation des coûts et bénéfices cachés</p> <p>Mise en œuvre d'actions en faveur de la déconcentration urbaine</p>

-38-

L'investissement social et le mécénat

- ✓ *Comment s'opère le choix de la collectivité pour soutenir des actions portées par des associations, fondations ou autres ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Aucune planification ou programmation	Participation exceptionnelle sur sollicitation	Programme arrêté de contributions de l'entreprise Participation des salariés à l'élaboration du programme	Participation à des prix, création de prix spécifiques Budget dédié	Mécénat (vers le territoire ou d'appartenance culturelle) Promouvoir, préserver les richesses culturelles

L'agenda 21, ou tout autre outil de politique qui fixe des axes de développement durable pour un territoire peut constituer un cadre de référence utile à l'entreprise dans le choix de ses actions de mécénat.

**Les grands principes
universels du
développement durable**

*39. La contribution aux objectifs
du millénaire –
Aide au développement*

-39-

La contribution aux objectifs du millénaire – Aide au développement

- ✓ *Dans le cadre de la mise en place d'une politique de développement durable, quels principes (nouveaux ou non) envisagez-vous de prendre en considération ?*
- ✓ *Comment envisagez-vous de les appliquer ?*

PERFORMANCE

1	2	3	4	5
Aucune prise en compte des principes qui ne concernent pas directement la vie quotidienne de l'entreprise	Sensibilisation des employés aux grands principes universels tels les objectifs du millénaire... (voir ci-dessous)	Intégration de certains des grands principes universels dans sa politique	<p>Mise en œuvre concrète des principes énoncés dans la politique</p> <p>Prise en considération des acteurs faibles dans la détermination de ses objectifs</p> <p>Déploiement des principes dans le cadre de ses relations fournisseurs</p>	<p>Mise en œuvre du principe de gouvernance pour l'application des objectifs du millénaire</p> <p>Contribution à l'Investissement Socialement Responsable</p>

Les grands principes universels du développement durable (cf. niveaux 2 et 3) :

- **Respect des Droits de l'Homme**
- **Protection de l'environnement**
- **Protection de l'enfance, labels de non travail des enfants**
- **Contribution à la lutte des inégalités : la pauvreté, l'analphabétisme, l'illettrisme, le non emploi, l'espérance de vie au niveau local , au niveau plus global (Objectifs du Millénaire)**
- **Favoriser l'accès à l'éducation (Objectifs du Millénaire)**
- **Favoriser l'accès à la santé (structures sanitaires, accès au médicament,..) (Objectifs du Millénaire)**
- **Lutter contre l'habitat insalubre**
- **Achats et/ou utilisation de produits issus du commerce équitable, de produits écolabellisés**
- **Règles commerciales et financières ouvertes, fondées sur des règles de transparence et non discriminatoire (Objectifs du Millénaire).**
- **Développer et mettre à disposition de tous, les nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication (Objectifs du Millénaire).**

**Modèles
de
documents**

Fiche de positionnement de l'enjeu

*Tableau récapitulatif du
positionnement des enjeux*

Matrice de hiérarchisation

Tableau de hiérarchisation

Fiche-action RSO

*Tableau de plan d'actions en
démarche RSO*

Tableau de bord RSO

FICHE DE POSITIONNEMENT DE L'ENJEU

ENJEU :

PERFORMANCE

<i>Performance de l'organisme</i>		<i>Arguments démonstratifs du niveau de performance</i>	<i>Commentaires éclairant les actions prévues ou potentielles</i>
1	Prise de conscience		
2	Mesure		
3	Mise en place d'actions		
4	Maîtrise partielle d'innovations		
5	Excellence / exemplarité		

IMPORTANTANCE

<i>Importance perçue de l'enjeu par la direction</i>		
1	Sans incidence	
2	Peut mettre en cause ou défavoriser de façon limitée	
3	Peut mettre en cause la réussite d'un projet de l'organisme	
4	Peut mettre en cause l'ensemble des projets et porter atteinte à la crédibilité de l'organisme	
5	Peut mettre en cause la pérennité de l'organisme	

LES PARTIES INTERESSEES OU PRENANTES

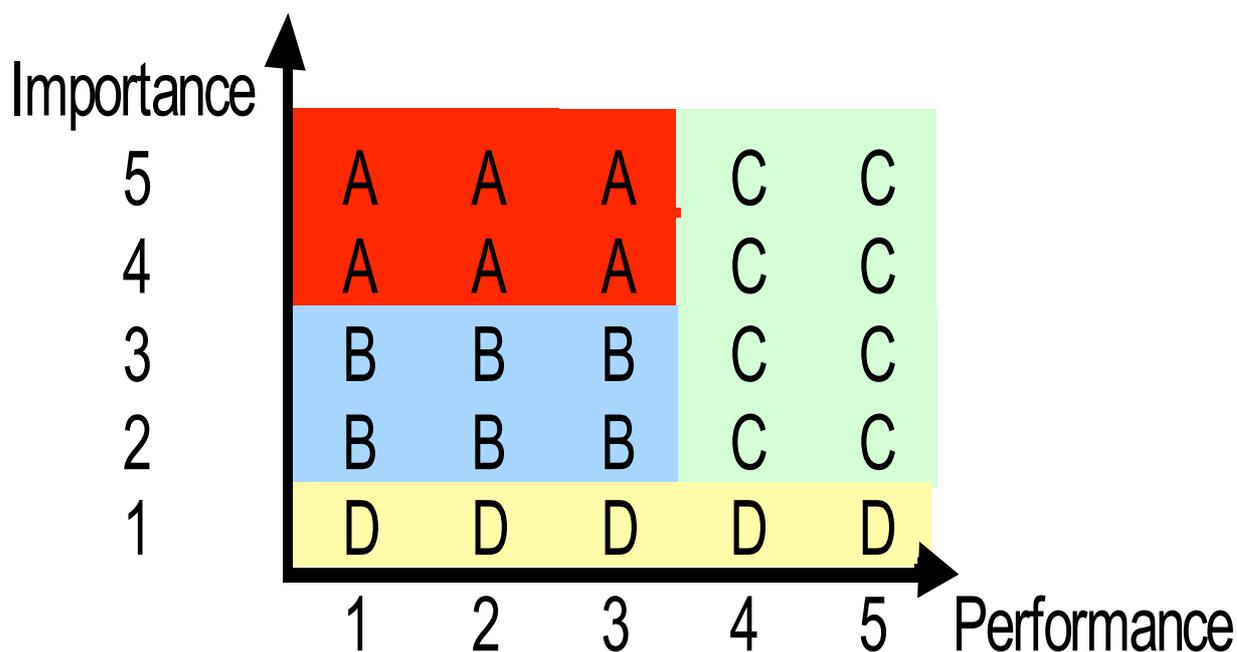
<i>Noms des parties intéressées</i>	<i>Actions potentielles à mener</i>

Tableau récapitulatif du positionnement des enjeux

Thème	Niveau de performance	Niveau d'importance
<u>ENJEUX</u>		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		
-		

Matrice de hiérarchisation

Ces zones définissent la priorité d'action à accorder à chaque enjeu.



LES 4 NIVEAUX DE PONDERATION DES ENJEUX

■ **Priorité A - Zone critique** : la pondération se situe en zone rouge. Elle traduit une situation d'alerte vis-à-vis de l'enjeu. En effet, l'importance de cet enjeu pour l'organisme est très élevée alors que dans la pratique peu ou aucune action n'a été entreprise ; la performance est faible voire très faible. Les actions deviennent urgentes et prioritaires car vitales pour l'organisme. **Les actions sont urgentes et doivent être planifiées et réalisées dans les plus brefs délais.**

■ **Priorité B - Zone significative** : la pondération se situe en zone bleue. Elle traduit une importance moyenne pour l'organisme et les actions développées ont une performance moyenne voire faible. L'organisme doit s'appliquer à accroître la performance sur l'enjeu. **Les actions doivent être planifiées et réalisées à court terme.**

■ **Priorité C - Zone d'innovation et d'exemplarité** : la pondération se situe en zone verte. Elle traduit une importance non négligeable, voire très élevée pour l'organisme qui fait preuve d'une performance élevée voire très élevée dans les actions. L'organisme doit s'appliquer toutefois à maintenir ce niveau de performance. **Les actions doivent être planifiées et réalisées à moyen terme.**

■ **Priorité D - Zone sans incidence** : la pondération se situe en zone jaune. Elle correspond à un enjeu qui n'est pas important pour l'organisme ; la performance n'est pas à rechercher. Toutefois, si l'organisme a développé des actions sur cet enjeu, il doit maintenir leur efficacité.

Tableau de hiérarchisation

Thème :	PRIORITE (A = Zone critique)
ENJEUX	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	A
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	B
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	C
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	D

Fiche - action responsabilité sociétale des organisations

THEME : CONDITIONS DE TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES

ENJEU :	Fiche Action N° Performance : - Importance : - Priorité : -	
NATURE DE L'ACTION : <i>Description de l'action</i>		
OBJECTIFS/ RESULTATS ATTENDUS		
MODE DE REALISATION (<i>externe, interne</i>)		
Niveau de réalisation		
PARTIES INTERESSEES MOBILISEES <ul style="list-style-type: none"> - Engagées - À dynamiser - À engager - Nouvelles Parties Intéressées 	Parties Intéressées	Pourquoi ?
Cibles – DESTINATAIRES DE L'ACTION		
FACTEURS CRITIQUES DE REUSSITE		
CONTRAINTES-LIMITES – RISQUES		
<u>Moyens techniques</u>		
MOYENS HUMAINS INTERNES A L'ORGANISME A MOBILISER	Pilote :	
AUTRES RESSOURCES		
Modalités de financement		
OUTILS ET METHODOLOGIES		
CRITERES DE REUSSITE / INDICATEUR DE PROGRESSION		
PROGRAMMATION - DATES CIBLES :		
EVALUATION : DATE ET METHODE		
OBSERVATIONS		

Tableau de plan d'actions en démarche de responsabilité sociétale

Hiéronymisation	Enjeux	Actions- Résultats recherchés	Parties intéressées impliquées	En quoi ?	Parties intéressées à impliquer	Pourquoi et en quoi ?	Conditions de réussite	Ressources à mettre en oeuvre	Pilote	Méthode	Dates cibles	Indicateurs de progression
	Engagement de la direction et de l'encadrement (gouvernance)	(Exemple de Fiche-action ci-après)										
	Stratégie, Politique, objectifs et programme d'action de l'organisme											
	Attentes des parties intéressées et traduction en enjeux et en programme d'action											
	Communication externe											
	Système de management et pratiques managériales											
	Aspects juridiques et Veille réglementaire											
	Prévention et gestion des risques et situation de crise											
	Capacité financière											
	Mesure de la performance économique, sociale et environnementale											
	...											

Piloter la démarche – Le tableau de bord responsabilité sociétale

Thématique	Enjeux	Priorité	Indicateurs de développement stratégique	Objectifs	Actions	Evolution*		Actions d'amélioration	Qui ?
						⇨	⇩		
Pratiques managériales et Capacité à conduire le changement	Engagement de la direction et de l'encadrement (gouvernance)								
	Prévention et gestion des risques et situation de crise								
	...								
Préservation de l'environnement	Les déchets								
	La lutte contre les bruits, les odeurs, les nuisances								
	...								
Conditions de travail et relations sociales	L'égalité Hommes Femmes								
	La gestion des âges, des compétences, la formation et l'épanouissement professionnel								
	Les modalités d'échange avec les salariés : dynamiques de concertation et co-construction								
Intégration territoriale	...								
	Le comportement éco-citoyen								
	L'investissement social et le mécénat								
Les grands principes universels du développement durable	...								
	Contribution aux objectifs du millénaire – Aide au développement								

Évolutions :

⇒ : Évolution de l'indicateur vers les objectifs du Développement Durable

/ : Aucune évolution de l'indicateur par rapport aux objectifs du Développement Durable

⇐ : Évolution de l'indicateur dans le sens opposé aux objectifs du Développement Durable

**POUR EN
SAVOIR PLUS**

L'ARACT MARTINIQUE ...

En France, la prise en compte de la question des conditions de travail comme enjeu de développement, fut marquée en 1973 par la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – **ANACT**. L'agence est un établissement public sous tutelle du ministère en charge du travail. Elle anime un réseau composé de 25 Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail - **ARACTs**. Cet ensemble d'institutions, ANACT et ARACTs, est identifié sous la dénomination de « **Réseau ANACT** ».

L'existence de l'ARACT, organisme paritaire qui répond à une mission de service public, est régie dans le Code du Travail par l'Article R-200-17-2, confirmée par le décret du 10 mars 1997.

À l'instar des autres ARACTs, l'ARACT Martinique a été créée à l'initiative des partenaires sociaux. Sa création date d'octobre 2001, fruit du dialogue social entre les organisations patronales et syndicales.

Les organisations syndicales et patronales qui composent le Conseil d'Administration de l'ARACT sont les suivantes :

- **7 syndicats de salariés** : CDMT, CFE-CGC, CFTC, CGT-FO, CGTM, CGTM-FSM, CSTM
- **3 organisations patronales** : CGPME, FDSEA, MEDEF

La mission de l'ARACT est d'analyser, de comprendre les questions qui se posent dans les organisations de travail de la Martinique et de rechercher les solutions adéquates. Ces dernières peuvent relever de dispositifs existants ou de dispositifs à inventer.

L'objectif de l'ARACT Martinique est d'aider les organisations de travail dans leurs projets de modernisation et de développement, avec une double perspective :

- Promouvoir la personne au travail et concevoir des situations de travail favorisant la préservation de la santé et le bien-être ;
- Intégrer dans la conception du travail, des effets positifs pour l'entreprise comme l'accroissement de l'efficacité, de la productivité, de la fiabilité des systèmes et la qualité des organisations.

Ses différentes interventions contribuent à éclairer les choix que les acteurs sont amenés à faire et à les accompagner dans les processus de transformation.

Les modes opératoires de l'ARACT Martinique sur le territoire sont les suivants :

- **Veille** : *recherche documentaire, lecture ...*
- **Intervention en entreprise** : *il peut s'agir d'interventions courtes ou longues, d'actions collectives, territoriales, de branches ou interprofessionnelles.*
- **Capitalisation** : *élaboration d'outils et méthodes, rédaction d'articles, études ...*
- **Animation de réseaux** : *actions collectives, réseaux institutionnels ...*
- **Transfert** : *sensibilisation des acteurs sur les démarches d'amélioration de la qualité de vie au travail et promotion de la démarche concertée dans les organisations. Transfert de méthodologies, aux acteurs de l'entreprise, au réseau de consultants et autres partenaires socioprofessionnels.*

Le réseau ANACT s'attache à rendre complémentaire la performance sociale, économique et environnementale.

QUELQUES TRAVAUX DE L'ARACT MARTINIQUE D'INTERET TERRITORIAL ...

L'ARACT Martinique privilégie la **recherche-développement** et **l'innovation** dans le cadre des actions qu'elle déploie sur le territoire de la Martinique.

Elle a à son actif un certain nombre de chantiers éprouvés ou en cours d'expérimentation :

- Elle a conçu un métier, celui de « **Chargé des Conditions de Travail & du Développement Durable** ».
- En partenariat avec l'Université Paris XII Val-de-Marne et l'Université des Antilles et la Guyane, elle a créé une licence en direction des membres (dirigeants et salariés) siégeant au sein des Instances Représentatives du Personnel (IRP) en utilisant le dispositif de la Validation des Acquis de l'Expérience.
- Elle souhaite aujourd'hui impulser une nouvelle dynamique dans l'approche des conditions de travail, qui privilégie une dimension collective et territoriale. À cette fin, elle crée un dispositif territorial appelé : CONvention Territoriale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – CONTACT. Cet outil vise à développer le dialogue social territorial sur la question des conditions de travail.
- Pour pallier le déficit d'études et de données concernant la situation des conditions de travail sur le territoire, l'ARACT Martinique, a initié différents travaux via l'Observatoire Régional des Pratiques Sociales dans le Travail (**ORPST**) qu'elle a créé en septembre 2004 :
 - Une étude sur *l'encadrement* a été réalisée à la demande de la CFE-CGC
 - Une étude en partenariat avec la CGPME sur *les Technologies de l'information, leur intégration dans les PME et leurs incidences sur le travail*
 - Une étude qualitative sur *les IRP* (Instances Représentatives du Personnel), en partenariat avec la Direction du Travail
 - Une enquête sur la problématique *de la gestion des âges*, les enjeux et les pratiques, en collaboration avec l'ANACT
 - Une étude sur la réalité du *stress dans les organisations de travail* concernant deux établissements publics
 - Une étude sur la pénibilité menée dans le secteur agricole
 - Une étude sur la situation des salariés illettrés à travers la question de la reconnaissance et la validation de leurs compétences.
 - Des travaux en cours :
 - Une étude prospective sur la branche Transit Martinique
 - Une enquête sur l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes.

L'ORPST a pour ambition de collecter, analyser et restituer les informations sur la situation des conditions de travail en Martinique pour :

- Donner une visibilité sur les conditions de travail du territoire
- Développer une vision rénovée du travail et de l'emploi dans la société
- Outiller les partenaires sociaux et les décideurs politiques
- Créer les conditions de développement de la démarche concertée dans les organisations de travail
- Impliquer les partenaires institutionnels et les collectivités territoriales.

Quelques indications bibliographiques...

Ouvrages

Benkhalifa M. 2005. Le développement durable face au nouveau désordre mondial : réflexions autour des pratiques et enjeux de la diplomatie environnementale. Paris : Pyramide Papyrus Presse.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. 2004. Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Paris : éditions La Découverte. (collection « Entreprise et société – Alternatives économiques)

Deschavanne E. , Tavoillot P-H, 2006, Le développement durable de la personne. Pour une nouvelle politique des âges de la vie. Paris : éditions La Documentation française.

Igalens J. Joras M. 2002. La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel. Paris : éditions d'Organisation, coll. Personnel ANDCP.

Laport D. 2007. Organisations de travail et développement durable : l'initiative des partenaires sociaux de la Martinique. In Etudes Caribéennes n°6. L'éco-tourisme dans la Caraïbe. Paris : Editions Publibook.

Mercier S. 2004. L'éthique dans les entreprises. Paris : éditions La Découverte.

Morin E. 2004. Ethique. Paris : Editions du Seuil.

Najim A. et al., 2003, Les entreprises face aux enjeux du développement durable. Paris : éditions Karthala.

Nanteuil (de) M. (dir.) 1998. La participation des salariés aux changements du travail : une contribution au dialogue social. Paris : Liaisons, ANACT, coll. Agir sur....

Simmel G. 1999. Sociologie, études sur les formes de la socialisation. Paris : éditions PUF.

Stiglitz J. 2002. La grande désillusion. Paris : éditions Fayard.

Tixier M. (dir.) 2005. Communiquer sur le développement durable. Paris : éditions d'Organisation.

Reuves

A la recherche de l'efficacité sociale, économique et environnementale des TPE & PME de la Martinique – Une approche territoriale et sectorielle expérimentale initiée par l'ARACT Martinique. 2003 (novembre). Martinique : publication de l'ARACT Martinique.

Le Travail en ACTes. 2007 (mai). Le métier de technicien conditions de travail et développement durable. Martinique : publication de l'ARACT Martinique.

Le Travail en ACTes. 2007 (juillet). La responsabilité sociétale pour une politique de développement durable cohérente : la ville du François, collectivité territoriale pionnière. Martinique : publication de l'ARACT Martinique.

Revue de l'organisation responsable. 2006-2007 (décembre-janvier, n°1). Paris : éditions ESKA.

Sitographie

- www.ademe.fr
Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie
- www.afnor.fr
Association Française de Normalisation – AFNOR
- www.agenda21france.org
Portail des démarches Agenda 21 en FRANCE
- www.agora21.org
Le site francophone du développement durable
- www.anact.fr
Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail – ANACT
- www.comite21.org
Comité français pour l'environnement et le développement durable
- www.ecologie.gouv.fr
Ministère de l'Ecologie, du Développement et de l'Aménagement durables
- www.legifrance.gouv.fr
Legifrance, le service public de la diffusion du droit
- www.mediaterre.org
Médiaterre, système d'information mondial francophone pour le développement durable
- www.novethic.fr
Novethic, le média en ligne du développement durable
- www.oecd.org
Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD
(*Organisation de Coopération et de Développement Economiques*)
- www.orse.org
Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Les référentiels et les réseaux ressources

- **ADEM**

Agence de Développement Economique de la Martinique - Tel : 05 96 73 45 81

- **ADEME**

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie - Tel : 05 96 63 51 42

- **AFNOR**

Association Française de Normalisation - Tél. : 01 41 62 80 00

- **ARACT**

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
Tel : 05 96 66 67 60

- **CACEM**

Communauté d'Agglomération du Centre de la Martinique - Tel : 05 96 75 82 72

- **CCIM**

Chambre de Commerce et d'Industrie de la Martinique (Pré diagnostic environnement)
Tel : 05 96 55 29 04

- **Conseil Général de la Martinique – Agenda 21**

Tél : 05 96 55 26 00

- **Conseil Régional de la Martinique – SMDE**

Schéma Martiniquais de Développement Economique - Tél. : 05 96 59 63 00

- **DIREN**

Direction Régionale de l'Environnement - Tel : 05 96 71 38 58

- **DRIRE**

Direction Régionale de la Recherche et de l'Environnement - Tel : 05 96 70 74 74

- **IEDOM**

Institut d'Emission d'Outre-Mer – Tél. : 05 96 59 44 00

Lexique

- **Agenda 21** : processus de définition de stratégies de développement de territoires qui déclinent, au niveau local les principes du Développement Durable. Il s'agit de mettre en place un programme d'action global basé sur 5 finalités.
- **Ambiances de travail** : représentent les ambiances physiques (sonore, thermique...), psychosociales (nature et intérêt du travail...) et relationnelles (fonctionnement du collectif de travail).
- **Déchets** : on distingue les déchets inertes, les déchets dangereux et les déchets industriels banals. Les producteurs de déchets non ménagers, commerçants, artisans, professionnels divers sont responsables de l'élimination des déchets qu'ils produisent – Loi du 15 juillet 1975.
- **Démarche de Responsabilité Sociétale** : il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi d'aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées – Livre vert de la commission des communautés européennes, 2001.
- **Gouvernance** : est un mécanisme d'ouverture et de participation élargie. C'est un processus collectif de décision qui n'impose pas systématiquement une situation d'autorité. Cette stratégie ne peut émerger que d'une coopération entre les institutions et les différentes parties intéressées, dans laquelle chacune exerce pleinement ses responsabilités et ses compétences.
- **GUIDE SD 21000** : guide pour la prise en compte des enjeux du Développement Durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.
- « **La maison brûle et nous regardons ailleurs** » : phrase prononcée par le président Jacques Chirac à l'ouverture du sommet de la terre de JOHANNESBURG en Afrique du Sud en 2002.
- **Management** : activité humaine et sociale qui vise à stimuler les comportements, animer des équipes et des groupes, à développer des structures organisationnelles, et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. (Jean-Michel Plane, 2003)

- **Objectifs du millénaire** : réduire l'extrême pauvreté et la faim, promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes, assurer un environnement durable...
- **Organisation du travail** : a pour but d'optimiser l'efficacité du personnel d'une entreprise ou de toute autre institution agissant comme employeur. Elle consiste à déterminer les règles d'exécution des activités et de la production par la mise en place de formes d'organisation spécifiques et identifiables.
- **Parties intéressées ou parties prenantes** : individus ou groupes pouvant affecter ou être affectés, directement ou indirectement, dans le court comme dans le long terme, par les stratégies, les actions et les messages que l'organisation met en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- **SNDD** : Stratégie Nationale du Développement Durable. Le gouvernement a adopté le 3 juin 2003 pour 5 ans sa SNDD. Elle se décline en axes stratégiques : sensibiliser et informer; faire participer des collectivités locales; faire coexister croissance économique et respect de l'environnement; prévenir les risques naturels et les pollutions; favoriser le rôle exemplaire de l'Etat.
- **Transparence** : partage de l'information. Les systèmes transparents sont dotés de procédures claires et de mécanismes de communication ouverts.

Cet ouvrage ne peut être vendu

Association **R**égionale pour l'**A**mélioration des **C**onditions de **T**ravail
ARACT Martinique
Immeuble La Verrière – 20, avenue des Arawaks – 97 200 Fort de France
Tél. : 05 96 66 67 60- Fax : 05 96 66 67 61 - Email : aract-martinique@anact.fr

Conceptuel imprimerie - 3 000 exemplaires - Octobre 2007

*Une nouvelle approche du
travail et de la performance*

Martinique **ARACT**

*Pour une amélioration concertée
des conditions de travail*



COMMISSION EUROPEENNE
Fonds social européen



Agence Nationale pour
l'Amélioration des
Conditions de travail