

**Office de la formation professionnelle
et de la promotion du travail**
Direction de la Recherche et Ingénierie de formation



Secteur : **Gestion-Commerce**

Manuel de cours

M301: Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

5ème Semestre

Filière : Gestion des Entreprises

Option : Ressources Humaines

2023-2024



Version Provisoire

Technicien spécialisé

La DRIF/Le CDC Gestion Commerce remercie les personnes qui ont participé à l'élaboration et la validation de cet outil. IL s'agit de :

Nom	Affectation	
Pour la supervision		
M MOHAMED AGLAGALE	Directeur CDC Gestion et Commerce	DRIF
Pour la validation		
M AMINE TABIT	Formateur animateur, CDC Gestion et Commerce	DRIF
Pour l'élaboration		
M AMINE TABIT	Formateur animateur, CDC Gestion et Commerce	DRIF

301 Responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise

Compétence 19 : S'approprier les bases de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

Durée : 75 heures

Code : GERH - 19

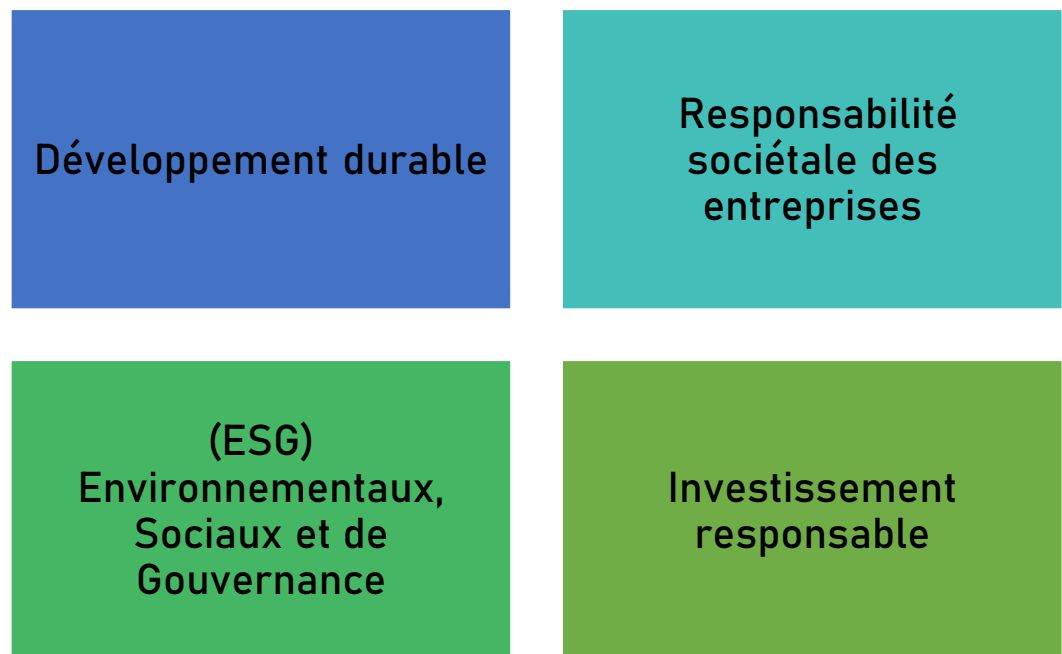
Contexte de réalisation	Critères généraux de performance
<ol style="list-style-type: none"> 1. Individuellement 2. À partir : <ul style="list-style-type: none"> - De mises en situations représentatives du milieu de travail - Des consignes du formateur 3. À l'aide : <ul style="list-style-type: none"> - De cadres normatifs encadrant les principes universels dans les domaines sociaux et environnementaux ; - De la norme ISO 26000 ; - De la documentation pertinente ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation correcte des cadres normatifs encadrant les principes universels dans les domaines sociaux et environnementaux ; • Appropriation correcte des principes fondamentaux régissant la RSE ; • Souci de l'image de marque de l'entreprise ; • Appropriation correcte de la démarche de mise en œuvre de la RSE ; • Participation active à la démarche RSE.
Éléments de la compétence	Critères particuliers de performance
<p>A. Définir les concepts de base en matière de développement durable et de RSE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriation correcte des concepts de base en matière de développement durable et de RSE : <ul style="list-style-type: none"> - Développement durable ; - Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) - Les critères ESG ; - L'investissement responsable (IR) ; • Description correcte des initiatives marocaines en matière de développement durable et de RSE : <ul style="list-style-type: none"> - La constitution du royaume du Maroc ; - Conseil économique, social et environnemental (CESE) ; - Stratégie nationale de développement durable (SNDD) ; - Label RSE de la CGEM ; • Description correcte des interactions entre la responsabilité sociale et la responsabilité légale des entreprises en matière de développement durable et de RSE ;
<p>B. Participer à la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance juste des avantages de la mise en place d'une démarche RSE et de Reporting ESG ; • Appropriation correcte de la démarche de mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise ; • Mise en œuvre judicieuse de la démarche de la RSE au sein de l'entreprise ; • Évaluation correcte de la démarche de la RSE au sein de l'entreprise ;
<p>C. Communiquer sur la RSE à travers le reporting ESG</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication appropriée sur la RSE à travers le reporting ESG : <ul style="list-style-type: none"> - Format du Reporting ESG ; - Principes de Reporting ESG ; - Contenu du rapport ESG ; • Identification juste des bonnes pratiques et recommandations pour l'élaboration du rapport ESG

D. Evaluer la RSE mise en place.	<ul style="list-style-type: none">• Appropriation correcte de l'approche d'évaluation ;• Pertinence des recommandations proposées ;• Mise en œuvre efficace des recommandations ;
---	---

PARTIE 1 : CONCEPTS DE BASE ET INITIATIVES MAROCAINES EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

I. Concepts de base :

En abordant la performance extra-financière des entreprises, les termes « **Développement durable** », « **responsabilité sociétale des entreprises** », « **ESG** » et « **Investissement responsable** » sont souvent cités. Certains de ces termes sont parfois utilisés de manière interchangeable bien qu'ils couvrent des concepts distincts.



La thématique du présent cours ne peut donc être abordée sans clarifier ces différents concepts de base.

1. Développement durable :



Le développement durable est un concept très large. Il a été défini en 1987 par la commission mondiale sur l'environnement et le développement relevant de l'organisation des nations unies (ONU) dans un rapport intitulé Our Common Future (Notre avenir commun) comme étant :

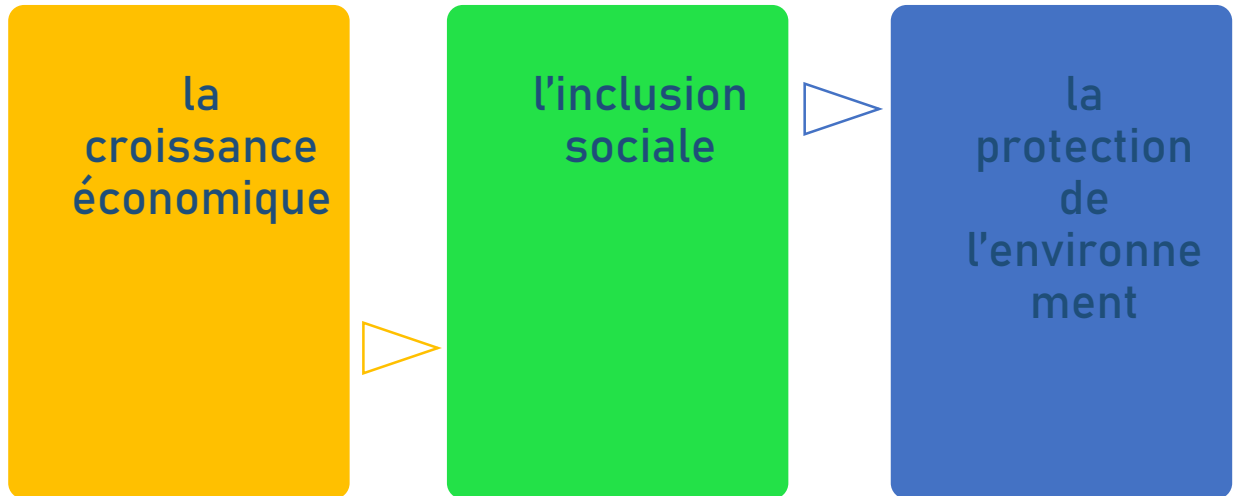
Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs

Cette conception constitue l'aboutissement d'une prise de conscience progressive de la nécessité de gérer les impacts humains sur la planète et de préserver l'environnement. En effet, les prémices de ce concept sont apparues dès le début du 20ème siècle, puis se sont développées pour passer d'initiatives locales sur des sujets spécifiques à une conception transversale et universelle portée par l'ONU.

Le développement durable appelle ainsi, selon l'ONU →

Des actions concertées pour construire, pour les individus et pour la planète, un monde durable et résilient, où chacun a sa place.

C'est dans cette optique que, lors d'un sommet de l'ONU **en septembre 2015**, les dirigeants des **193 pays** membres de l'organisation ont adopté **un nouveau programme de développement durable à l'horizon 2030** intitulé « **Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030** ». Ce programme universel, entré en vigueur **le 1er janvier 2016**, est articulé en **17 objectifs** axés sur trois éléments fondamentaux qui sont :



Il est à noter que les objectifs de développement durables ne sont pas juridiquement contraignants. Toutefois, les Etats membres se sont engagés à mettre en place des cadres nationaux pour la réalisation desdits objectifs. Ainsi, la mise en œuvre du programme et des objectifs du développement durable devrait être déclinée au niveau des différents pays membres, selon leurs situations et contraintes respectives.

Selon l'ONU, les objectifs de développement durable guideront l'action à mener dans les domaines suivants :

L'humanité

- Éliminer la pauvreté et la faim, sous toutes leurs formes et dans toutes leurs dimensions, et faire en sorte que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel dans des conditions de dignité et d'égalité et dans un environnement sain.

La planète

- Lutter contre la dégradation de la planète, en recourant à des modes de consommation et de production durables, en assurant la gestion durable de ses ressources naturelles et en prenant d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques, afin qu'elle puisse répondre aux besoins des générations actuelles et futures.

La prospérité

- Faire en sorte que tous les êtres humains aient une vie prospère et épanouissante et que le progrès économique, social et technologique se fasse en harmonie avec la nature.

La paix

- Favoriser l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives, libérées de la peur et de la violence. En effet, il ne peut y avoir de développement durable sans paix, ni de paix sans développement durable.

Les partenariats

- Mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ce programme grâce à un partenariat mondial revitalisé pour le développement durable, qui sera mû par un esprit de solidarité renforcé, où l'accent sera mis sur les besoins des plus démunis et des plus vulnérables, et auquel participeront tous les pays, toutes les parties prenantes et tous les peuples.



Dans cette vidéo, vous allez découvrir c'est quoi le développement durable



<https://www.youtube.com/watch?v=VAPfpaTwpA>

Les objectifs du développement durables tels qu'adoptés par l'ONU sont illustrés ci-dessous :

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Bien que les différents états membres soient responsabilisés pour la mise en place de **cadres nationaux d'application des objectifs de développement durable**, il est prévu que toutes les parties prenantes **les gouvernements, la société civile, le secteur privé et les autres acteurs** contribuent à la réalisation du nouveau programme.

En effet, l'ONU a mis en place une initiative destinée à mobiliser les organisations en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable : le Global compact. Cette initiative vise à mobiliser les organisations en faveur de la réalisation des objectifs de développement durable en les invitant à aligner leurs stratégies et activités avec les dix principes suivants :

Promouvoir et respecter la protection des droits de l'homme tels qu'internationalement proclamés ;

Veiller à ne pas être complice de violations de droits de l'homme ;

Promouvoir la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ;

Éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;

Abolir le travail des enfants ;

Éliminer la discrimination en matière d'emploi et de travail ;

Adopter une approche de précaution en ce qui concerne les questions environnementales ;

Entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;

Encourager le développement et la diffusion des technologies respectueuses de l'environnement ;

Lutter contre toutes les formes de corruption, y compris les extorsions et les pots-de-vin.



Dans cette vidéo, vous allez Comprendre les objectifs de développement durable



<https://www.youtube.com/watch?v=REk-h cntG0>

2. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :

Dès la moitié du 20^{ème} siècle, le courant « Business ethics » a émergé aux Etats Unis, incitant les dirigeants d'entreprise à prendre en considération **les dimensions éthiques et morales** dans leurs décisions en plus de l'objectif de maximisation des profits financiers.

Cette conception s'est progressivement développée pour redéfinir le rôle de l'entreprise. En effet, plutôt que de se limiter à maximiser ses profits en respectant les lois en vigueur, la mission de l'entreprise s'est élargie à un devoir envers la société en général dans une approche plus « long-terme »

L'entreprise devrait prendre en compte les besoins de la société et des générations futures en contribuant au développement durable.

Cette dynamique a été impulsée par l'activisme de la société civile de plus en plus consciente et concernée par les impacts négatifs des activités économiques sur l'environnement et les populations. Cette prise de conscience collective a aussi poussé les nations et les instances internationales à mettre en place des cadres normatifs (définitions, principes et règles) pour encadrer le développement économique en vue de le rendre plus inclusif, équitable et durable. Ainsi, plusieurs cadres, sous formes de conventions internationales contraignantes et de directives volontaires, sont apparus pour formaliser les principes universels dans les domaines sociaux et environnementaux tels que :



Au fur et à mesure de l'élaboration de ces référentiels et de leur adoption, la conception de la RSE a aussi évolué. En 2010, l'Organisation internationale de normalisation (ISO), dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation, a élaboré [un référentiel international sur la responsabilité sociétale : la norme ISO 26000.](#)

Selon la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale des organisations est définie comme étant :

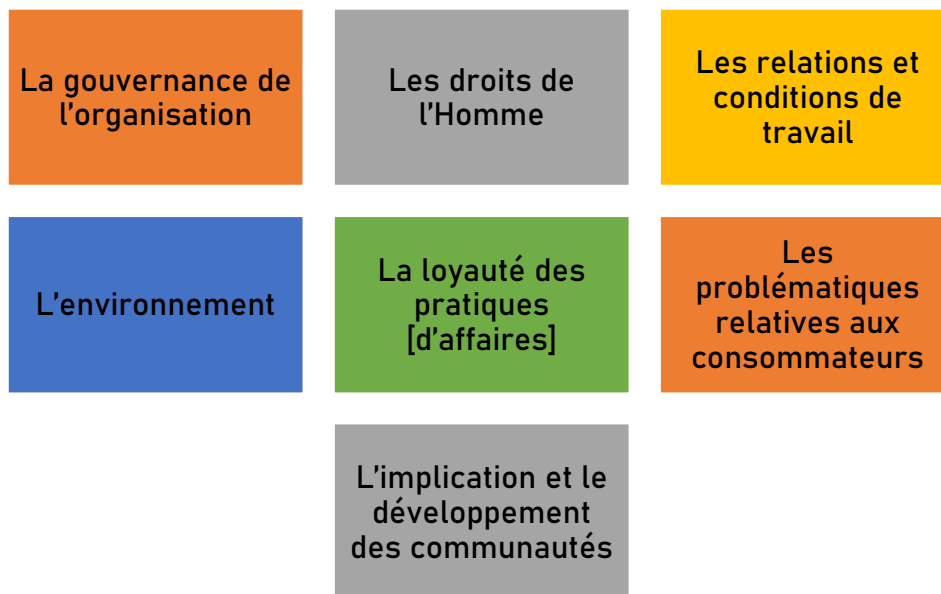
La Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, à travers un comportement éthique et transparent



Ladite norme propose 7 principes fondamentaux de la responsabilité sociétale :



Aussi, la norme ISO 26000 identifie 7 sujets centraux de la responsabilité sociétale, à savoir :



La norme fournit, pour chacun de ces sujets, un cadre d'analyse permettant d'évaluer le profil de l'organisation et d'identifier les pistes d'action prioritaires. Il est à noter que la norme ISO 26000, contrairement à d'autres normes ISO, n'est pas certifiable, mettant ainsi l'accent sur le caractère volontariste des démarches RSE.

Ainsi, la RSE est une démarche volontaire et structurée qui permet à l'entreprise de s'inscrire dans les objectifs de développement durable et d'œuvrer à leur atteinte. En effet, chaque entreprise peut, selon ses propres moyens, participer d'une manière ou d'une autre à la réalisation des objectifs précités.



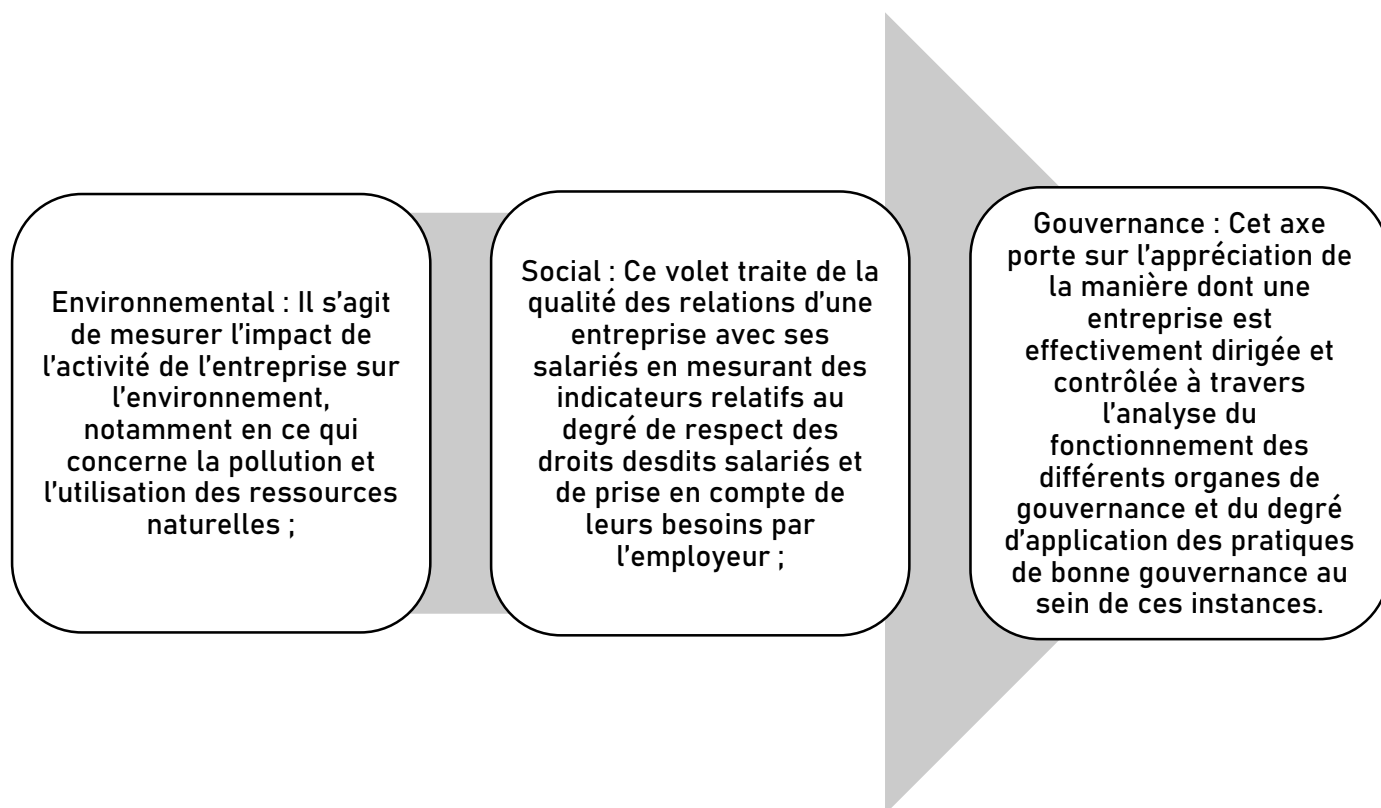
Dans cette vidéo, vous allez Comprendre c'est quoi la RSE ?



<https://www.youtube.com/watch?v=WkG7CyugmTI>

3. Critères ESG :

ESG est le sigle utilisé par la communauté financière internationale pour désigner les critères **Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)** qui constituent généralement les trois axes de l'analyse extra-financière. Ces critères permettent d'évaluer la démarche RSE mise en place par l'entreprise et sa performance sur les trois volets suivants :



Par ailleurs, l'analyse ESG ne se limite pas aux trois axes listés ci-dessus, mais s'étend également à l'appréciation de la qualité des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes externes telles que ses clients, fournisseurs, société civile ou autres. Pour mesurer la performance d'une organisation sur chacun des axes, plusieurs indicateurs peuvent être utilisés selon le profil de ladite organisation.

La transparence étant un principe fondamental de la RSE et nécessaire à la mesure de l'avancement dans l'atteinte des objectifs de développement durable, on parle désormais de « reporting ESG ». En effet, plusieurs initiatives ont vu le jour pour mettre en place des cadres normatifs, contraignants ou volontaires, pour aider ou obliger les organisations à communiquer sur leurs performances RSE.

ENVIRONNEMENTAL

émissions de CO2,
consommation d'électricité,
recyclage des déchets,
atténuation du changement
climatique,
etc.

SOCIAL

qualité du dialogue social,
emploi des personnes
handicapées,
formation des salariés,
amélioration des conditions
de travail,
etc

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

transparence de la
rémunération des dirigeants,
lutte contre la corruption,
lutte contre les inégalités,
féminisation des conseils
d'administration,
etc



Dans cette vidéo, vous allez comprendre que signifient les critères
ESG



<https://www.youtube.com/watch?v=81Vac424PqA>

4. Investissement responsable (IR) :

La prise de conscience des enjeux du développement durable et de la nécessité d'y adhérer par tous s'est étendue aux marchés financiers et à la pratique de l'investissement. En effet, les investisseurs sur le marché financier ont commencé à adopter des démarches d'investissement qui intègrent les aspects extra-financiers dans leurs stratégies traditionnellement basées uniquement sur les critères purement financiers. Ainsi, plusieurs stratégies nouvelles ont vu le jour, parmi lesquelles :

Impact investing : qui vise à investir avec l'intention de générer un impact environnemental et social positif en même temps que le rendement financier ;

Green investing : qui cherche à investir dans des sociétés ou projets ayant un impact environnemental positif (ex. : énergies renouvelables, dépollution...)

Sustainable investing : qui cherche à investir dans les sociétés qui intègrent les pratiques environnementales, sociales et de bonne gouvernance dans leurs stratégies à long terme ;

Socially Responsible Investment : ou investissement socialement responsable, il cherche à financer les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité.



Dans cette vidéo, vous allez comprendre qu'est-ce que l'investissement responsable



<https://www.youtube.com/watch?v=LQrT0VkfclI>

Constat : Les nuances entre ces termes ne sont parfois pas très claires, et ils sont souvent utilisés de manière interchangeable. Toutefois, le point commun de ces approches d'investissement est qu'elles cherchent à concilier le rendement financier avec un « rendement moral ou éthique ». Cet objectif est réalisé à travers une sélection négative (exclusion d'entreprises non éligibles au regard de leur

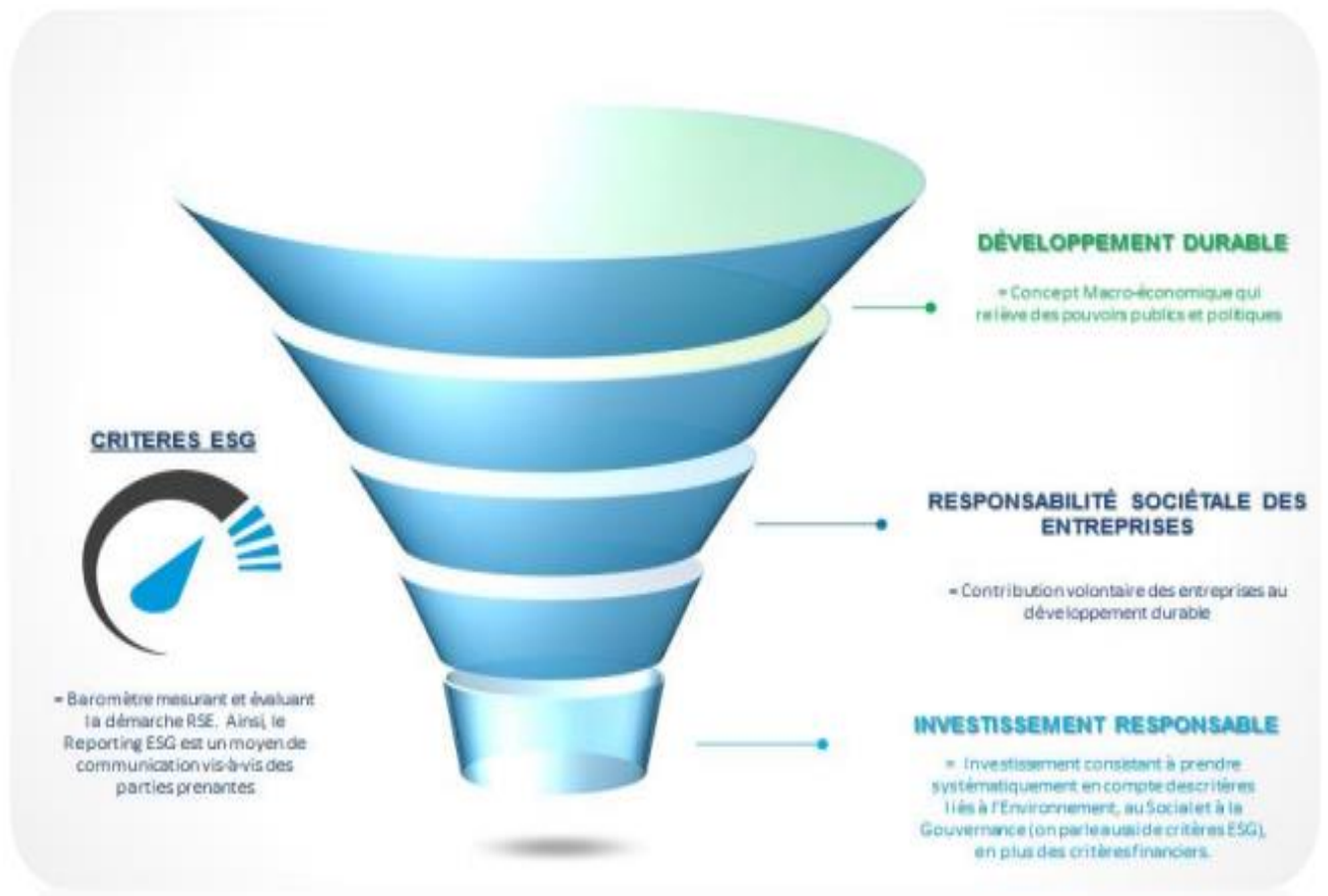
activité ou de leur performance ESG) ou positive (investir dans les entreprises les plus performantes au regard des critères ESG).

Par ailleurs, **l'ONU a développé en 2006, 6 principes d'investissement responsable** décrits ci-après. Contrairement aux approches précitées, l'approche de l'investissement responsable peut et devrait être utilisée même par les investisseurs dont la seule préoccupation est le rendement financier. En effet, cette approche part de l'idée qu'ignorer les facteurs ESG revient à ignorer des risques et des opportunités qui peuvent avoir des effets importants sur la performance financière des investissements. Aussi, alors que les approches précitées peuvent viser des thèmes spécifiques, l'investissement responsable est une approche globale qui vise à intégrer toute information qui peut être matérielle pour l'investissement.

L'investissement responsable, contrairement aux autres approches, ne requiert pas de rejeter des investissements au regard de leurs secteurs d'activité ou d'investir dans des instruments spécialisés.

Il implique simplement de prendre en compte les critères ESG dans la prise de décision d'investissement, pour assurer que tous les facteurs pertinents sont pris en compte pour l'évaluation du risque et du rendement.

Les 6 principes définis par l'ONU pour l'investissement responsable sont :



II. Les cadres normatifs encadrant les principes universels dans les domaines sociaux et environnementaux

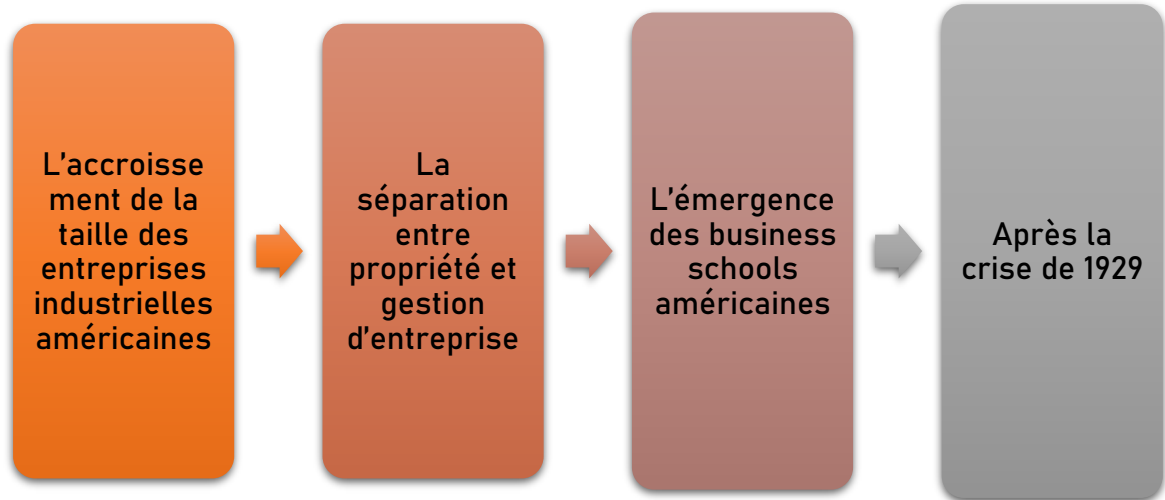
1. Évolution du concept de la responsabilité sociétale

La construction du concept de la RSE est passée par de nombreuses étapes où chacune a apporté sa pierre à l'édifice retrace de cette notion. Il apparaît, à notre sens, important se poser des questions sur l'histoire de la RSE afin d'en cerner les fondements en stratégie et d'appréhender certains facteurs explicatifs des débats contemporains autour de la RSE

Périodes	Type d'approche	Principes fondamentaux	Conception
1950 – 60	Approche philosophique et normative	Concept d'éthique : Déterminer les responsabilités à l'égard de la société	Éthique : Cette conception est le fruit d'un courant de pensée managériale essentiellement basée sur le paternalisme et fondée sur des valeurs morales et religieuses.
1970	Approche réaliste et managériale	Concept de Sensibilité sociétale de l'entreprise : Quels outils ou moyens pour détecter et gérer les problèmes relatifs à la RSE	Utilitariste : La RSE dans ce sens est le fruit d'une logique rationnelle voulue par les acteurs économiques eux-mêmes. Les exigences de rentabilité sont mieux satisfaites lorsque l'entreprise se montre socialement responsable (Business Case). Il s'agit d'une RSE volontaire.
1980 – 90	Synthèse des approches précédentes	Concept de performance sociétale de l'entreprise : Quels sont les principes ou valeurs « éthique » de l'entreprise ? comment l'entreprise met elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ?	
2000	Approche pragmatique et conformiste	Identifier les facteurs extra financiers qui permettent de contribuer au Développement durable sans sacrifier la performance économique (Se basant sur des politiques de prévention, d'anticipation, voire de précaution)	Soutenabilité : Ces démarches managériales se basent sur le principe d'une forte implication de l'organisation et une intégration des préoccupations sociales et environnementales dans le cœur de l'activité (Capron, 2008)

2. L'émergence du courant « Business ethics » aux États Unis ;

La responsabilité sociale s'est exprimée de façon explicite après la Seconde Guerre mondiale aux États-Unis avec un premier courant de « *business ethics* » mettant l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant.



✚ L'accroissement de la taille des entreprises industrielles américaines

L'histoire de la RSE semble intrinsèquement liée à celle de la grande entreprise nord-américaine.

Avec l'apparition de la grande entreprise, nous avons assisté à la naissance d'une nouvelle structure, à la dispersion de l'actionnariat, au renforcement du management et, surtout, à la séparation de la propriété de l'entreprise et de son management.

La notion de l'éthique des affaires est également née en même temps que la grande entreprise, en particulier à la suite de la séparation de la propriété et du management.

✚ La séparation entre propriété et gestion d'entreprise

Avec l'apparition des grandes sociétés, on peut dire que l'entreprise a commencé à s'institutionnaliser ; les actionnaires se sont éloignés de la direction sans disparaître en tant que groupe d'intérêts, laissant ainsi à d'autres groupes la possibilité de se légitimer en tant que partie ayant des intérêts dans l'entreprise. La direction d'entreprise est dès lors en voie de devenir une profession.

L'objectif de cette séparation était de diminuer l'influence exercée par les actionnaires sur les dirigeants. Les actionnaires étant considérés comme des acteurs parmi d'autres, l'entreprise est devenue une institution à part entière redevable vis-à-vis de la communauté dans son ensemble, ce qui nous amène à rattacher la RSE à la gouvernance.

✚ L'émergence des business schools américaines

Les écoles de commerce (business schools) américaines avaient pour objectif de transformer progressivement la figure du dirigeant en s'appuyant sur son identité, son rôle, sa formation, ce qui a conduit au mouvement de professionnalisation du management qui est à l'origine de la RSE.

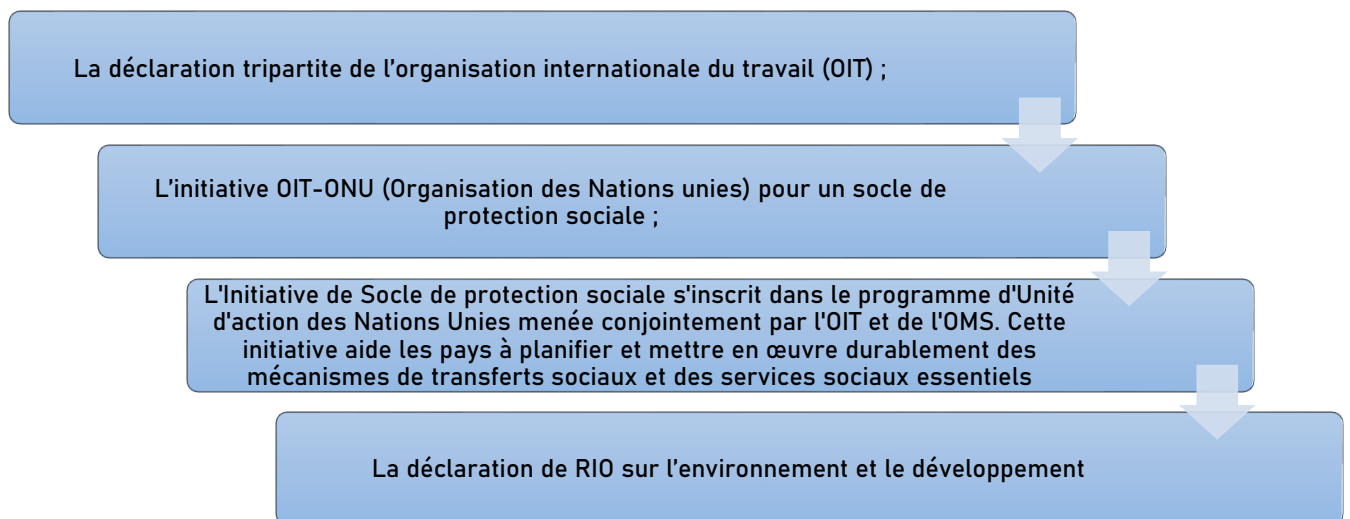
✚ Après la crise de 1929

La terrible crise de 1929 est à l'origine de la mise en veille du discours sur la RSE, la crise ayant déconsidéré les grandes entreprises.

Durant la Seconde Guerre mondiale, la participation des grandes entreprises à l'effort de guerre a modifié leur positionnement et restauré leur prestige dans la société. À la fin de la guerre, la notion de RSE a resurgi, et les discours sur la responsabilité sociale des entreprises sont devenus acceptables et même à la mode. Le « paternalisme de l'entreprise », avec ses fondements religieux protestants, s'est alors développé aux États-Unis afin de préserver le capitalisme du fléau du socialisme et du syndicalisme. La participation des entreprises à l'effort de guerre va leur permettre de restaurer leur prestige auprès du public américain ainsi que de regagner sa confiance. En conséquence, dès la fin de la guerre, un nombre impressionnant de grands dirigeants tirèrent parti de ce climat favorable pour s'exprimer publiquement sur leur responsabilité sociale.

À partir de là, la RSE s'est exprimée de façon explicite avec un premier courant de « *business ethics* » mettant l'accent sur la responsabilité morale du dirigeant (Capron, 2013).

3. Les conventions internationales contraignantes :



Dans le but d'établir un partenariat mondial sur une base nouvelle et équitable en créant des niveaux de coopération nouveaux entre les Etats, les secteurs clefs de la société et les peuples, Ouvrant en vue d'accords internationaux qui respectent les intérêts de tous et protègent l'intégrité du système mondial de l'environnement et du développement, Reconnaissant que la Terre, foyer de l'humanité, constitue un tout marqué par l'interdépendance.

4. Les principes directeurs de l'OCDE ;

Les entreprises devraient tenir pleinement compte des politiques établies des pays dans lesquels elles exercent leurs activités et prendre en considération les points de vue des autres acteurs. À cet égard, les entreprises devraient :

1. Contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable.
2. Respecter les droits de l'homme des personnes affectées par leurs activités, en conformité avec les obligations et les engagements internationaux du gouvernement du pays d'accueil.
3. Encourager la création de capacités locales en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires locaux, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales.
4. Encourager la formation de capital humain, en particulier en créant des possibilités d'emploi et en facilitant la formation des salariés.
5. S'abstenir de rechercher ou d'accepter des exemptions non prévues dans le dispositif législatif ou réglementaire concernant l'environnement, la santé, la sécurité, le travail, la fiscalité, les incitations financières ou d'autres domaines.
6. Appuyer et faire observer des principes de bon gouvernement d'entreprise et mettre au point et appliquer de bonnes pratiques de gouvernement d'entreprise.
7. Élaborer et appliquer des pratiques d'autodiscipline et des systèmes de gestion efficaces qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités.

8. Faire en sorte que leurs salariés soient bien au fait des politiques de l'entreprise et s'y conforment, en les diffusant comme il convient, notamment par des programmes de formation.

9. S'abstenir d'engager des actions discriminatoires ou disciplinaires à l'encontre de salariés qui auraient fait des rapports de bonne foi à la direction ou, le cas échéant, aux autorités publiques compétentes, concernant des pratiques contraires à la loi, aux Principes directeurs ou aux politiques de l'entreprise.

10. Encourager, dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux Principes directeurs.

5. Les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme

Les Principes englobent trois piliers décrivant la manière dont les États et les entreprises devraient mettre en œuvre le cadre :

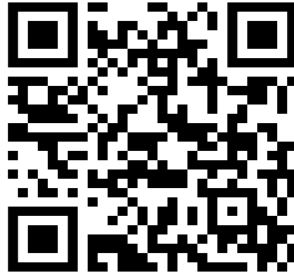
- ✚ Le devoir de l'État de protéger les droits de l'homme
- ✚ La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme
- ✚ L'accès à des recours pour les victimes d'abus liés aux entreprises

III. Les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale (ISO 26000)

1. Référentiel international sur la responsabilité sociétale : la norme ISO 26000

Pour les entreprises et les organisations qui s'engagent à fonctionner de manière socialement responsable, ISO 26000 est incontournable. ISO 26000, ce sont :

Des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale



Dans cette vidéo, vous allez comprendre qu'est-ce que c'est Les normes ISO 26000 ?



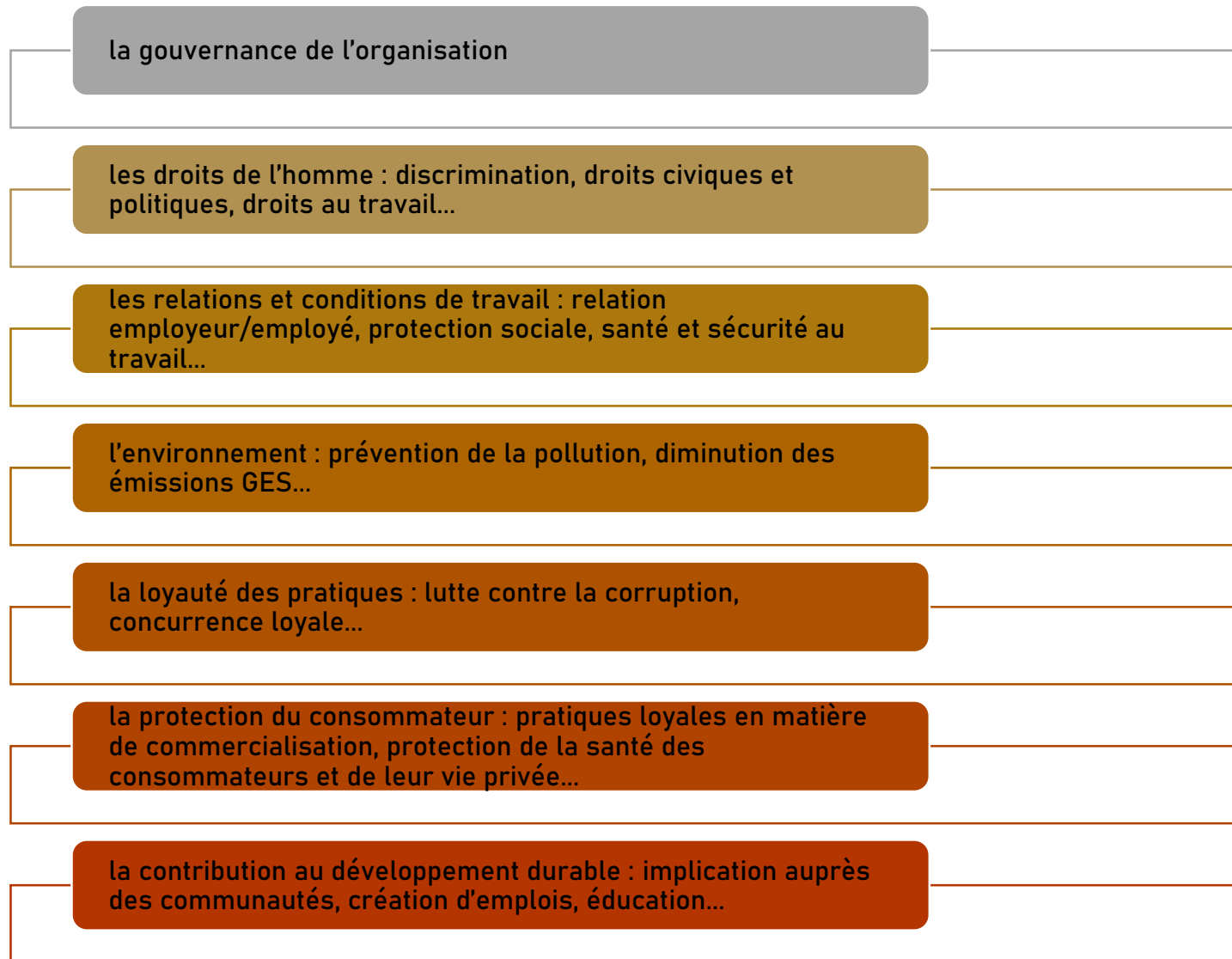
<https://www.youtube.com/watch?v=Ih1JAiXbdk8>

C'est la norme ISO 26000 qui définit le périmètre de la mise en place de la RSE : pour encadrer de manière précise ce que recouvre cette notion, il convient de se référer à une norme reconnue au niveau international. C'est là qu'intervient l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation dont l'autorité recouvre 164 pays. À ce titre, la structure propose un ensemble **de normes internationales référentes** recouvrant différents domaines et secteurs comme la RSE, et bien sûr les émissions de GES...

Dans cette perspective, la **norme ISO 26000** constitue un outil essentiel pour aider les organismes à atténuer leur impact sur l'environnement. Conçue en 2010, elle établit les bases, thèmes et fils directeurs du concept de la RSE, en phase avec la définition apportée sur le sujet en 2001 par l'Union Européenne.

2. Les grands principes de la norme ISO 26000

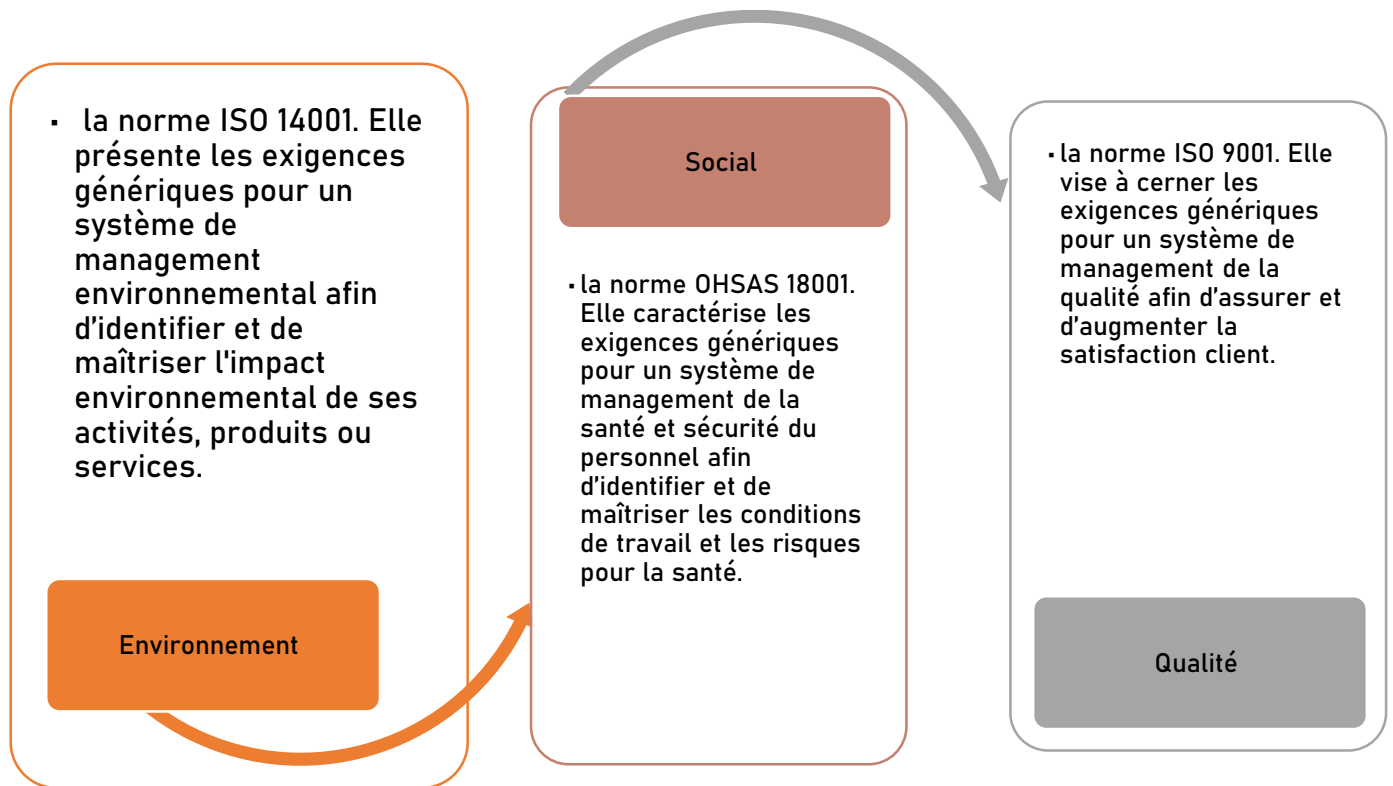
Pour développer leurs plans d'action, les entreprises peuvent alors se pencher sur **les 7 grands principes de la norme ISO 26000** (recouvrant chacun divers leviers d'action) que sont :



Par rapport à chacune de ces thématiques, la norme ISO 26000 propose une feuille de route pour s'évaluer et implémenter des améliorations. Ces lignes directrices s'appliquent à plusieurs champs, et recouvrent l'ensemble du domaine d'action de l'entreprise.

3. Les autres normes liées au développement durable ?

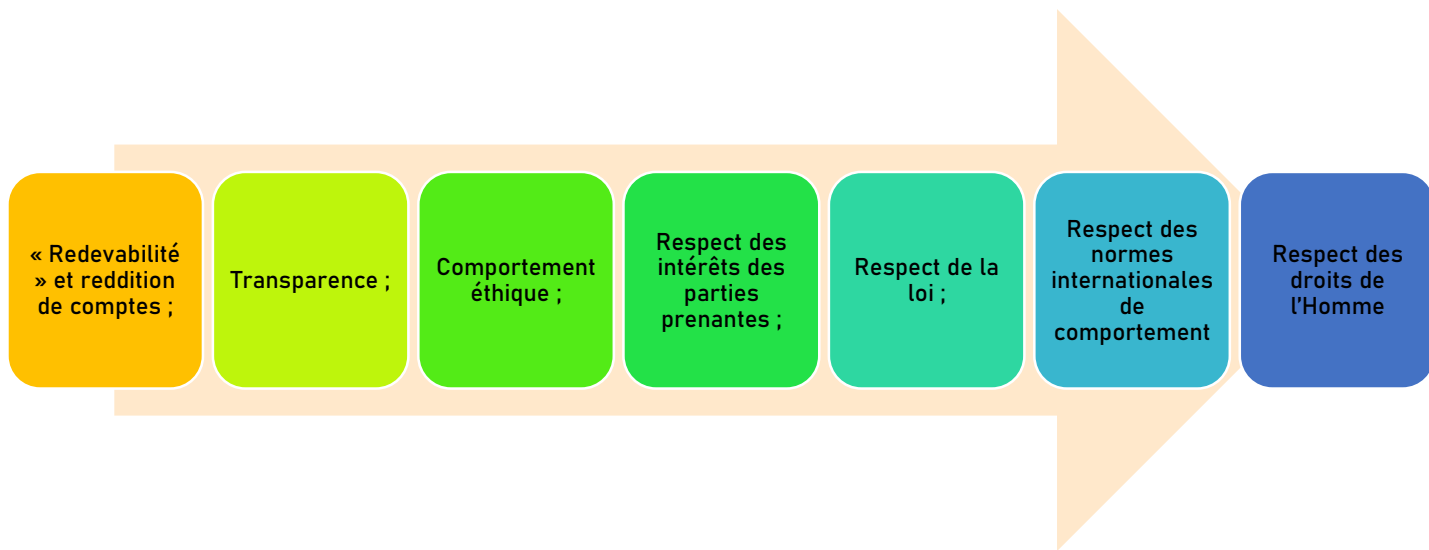
La norme ISO 26000 n'est pas la seule norme liée aux problématiques de DD et de RSE, loin de là. Le développement durable c'est trois piliers : environnement, social et qualité. Regardons alors les trois normes internationales en vigueur pour chacun de ces aspects :



4. Les principes fondamentaux de la responsabilité sociétale :

La norme ISO 26000, par le biais des 7 principes de la RSE, vient apporter une définition plus claire et concrète de la RSE et du moyen d'atteindre des objectifs de fonctionnement environnementaux et sociaux. Ils permettent de donner des pistes en matière d'activités, d'actions ou encore de pratiques RSE afin de répondre aux **enjeux de la société** tout en concourant à maintenir voir accroître la performance de l'entreprise (amélioration de l'image de marque, avantage concurrentiel,

communication, attraction et rétention des talents, réduction des coûts ...



La responsabilité de rendre compte et la transparence

La transparence renvoie d'une part au fait d'être transparent à la fois sur les décisions prises, et sur les actions menées, d'autre part rendre disponibles et facilement accessibles ces informations. Il est aussi important de tenir à jour ces informations afin qu'elles soient le plus actualisées possible.

Evidemment les informations et éléments qui ont un caractère confidentiel ne sont pas à diffuser obligatoirement.

Ce premier principe de la RSE se matérialise la plupart du temps dans un bilan RSE ou bien dans la rédaction de rapport ou de reporting. En effet, ces outils et notamment le reporting, sont largement mis en place dans les politiques RSE car ils permettent de favoriser la communication des informations importante concernant la stratégie et les activités RSE de l'entreprise et ils rendent ces informations claires et accessible a l'ensemble des parties prenantes internes (salariés) comme externes (clients, consommateurs, fournisseurs, partenaires ...).

Le comportement éthique

Le comportement éthique peut être caractérisé par l'équité, l'honnêteté et aussi l'intégrité de l'attitude. Etre et agir de manière éthique implique donc d'être soucieux et de se préoccuper de ce qui nous entoure, de notre environnement.

Ainsi, cela renvoie de manière plus concrète au fait d'adopter une gouvernance et un management humain, de qualité, respectueux et responsable.

Le respect des intérêts des parties prenantes

Le respect des intérêts des parties prenantes nécessite pour l'entreprise d'identifier les parties prenantes, leurs besoins et leurs intérêts et de les prendre en considération. L'identification de l'ensemble des parties prenantes ainsi que de leur besoin, souhaite, relation et interaction sont des étapes centrales.

Pour rappel les parties prenantes englobent les propriétaires, les membres, clients mais aussi tout groupe qui peut exprimer des demandes ou bien des intérêts spécifiques. Il convient donc de prendre en compte l'ensemble de ces individus et groupes d'individus. Ainsi, fournisseurs, clients, consommateurs, collaborateurs ... sont autant de **parties prenantes** et d'**acteurs** qu'il convient d'identifier et de d'intégrer au processus décisionnelle concernant notamment la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Le respect du principe de légalité

Le respect du principe de légalité signifie que l'entreprise doit comprendre que rien ni personne n'est au-dessus de la loi et qu'il faut de ce fait observer une conformité totale aux lois édictées en relation avec les aspects qui englobent la RSE, Ainsi, l'entreprise doit veiller à ce que son activité, ses produits, ses salariés et ses pratiques soit en adéquation avec les lois édictées aussi par la RSE.

Indirectement cela implique que l'entreprise doit faire la démarche d'être en veille permanente sur les nouvelles législations et se mettre en conformité le moment venu. Pour ce faire, il existe de nos jours de nombreuses ressources à disposition des entreprises pour pouvoir obtenir les informations concernant l'évolution de la loi.

Le respect des normes internationales de comportement

Le respect des normes internationales de comportement intervient lorsqu'il y a un silence juridique, autrement dit, lorsque la loi nationale, ici le Maroc, ne dit rien concernant un sujet.

Dans ce cas-là, il faut se référer aux normes internationales de comportement. En effet, de nombreux organismes émettent des normes internationales auxquelles les entreprises peuvent se référer en matière d'environnement mais aussi concernant l'usage de pratiques sociales. On peut citer comme organismes qui édictent des normes internationales notamment l'OIT (organisation internationale du travail), l'ONU (L'organisation des Nations Unies), l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques).

Le respect des droits de l'Homme

Le principe de respect des droits de l'Homme implique de reconnaître l'importance et le caractère universel de cette norme. Autrement dit, il faut que les entreprises appliquent et respectent, à chaque fois, quelle que soit la situation, ou le pays dans lequel elles se trouvent, les droits énoncés par cette norme.

IV. Les initiatives marocaines en matière de développement durable et de RSE

Le Royaume du Maroc a depuis longtemps marqué son intérêt pour les problématiques environnementales et sa mobilisation en faveur de leur maîtrise en ratifiant plusieurs conventions internationales ayant trait à ce sujet

Exemple. :

- **Convention de Marpol pour la prévention de la pollution par les navires en 1973**
- **Convention de Rio sur la diversité biologique en 1992**
- **Convention de Paris sur la lutte contre la désertification en 1994...**
-

Le royaume est aussi signataire des principales conventions internationales qui touchent à divers aspects du développement durable : **droits de l'Homme, droits de l'enfant, lutte contre la torture et la discrimination, normes fondamentales du travail de l'OIT, principes directeurs de l'OCDE, objectifs de développement durable de l'ONU...**

1. La Constitution du Royaume du Maroc :

L'orientation du Royaume du Maroc vers le développement durable s'est déclinée dans le texte et l'esprit **de sa constitution de 2011**. En effet, cette dernière, dans son titre relatif aux droits et libertés fondamentaux, assigne à l'état la mission d'œuvrer à la réalisation **d'un développement humain durable**, à même de permettre **la consolidation de la justice sociale et la préservation des ressources naturelles nationales et des droits des générations futures**.

Par ailleurs, la constitution dote le royaume d'institutions diverses ayant des missions qui convergent vers la concrétisation du développement durable. En effet, dans le titre de la bonne gouvernance et outre les instances de protection et de promotion des droits de l'homme ;

✚ **Trois instances sont chargées → de bonne gouvernance et de régulation,**

✚ **Trois autres instances sont chargées → de la promotion du développement humain et durable et de la démocratie participative.**

Le titre XI de la constitution est quant à lui dédié au Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE).

Le CESE assure des missions consultatives sur les questions économiques, sociales et environnementales et donne son avis sur les orientations générales de l'économie nationale et du développement durable.

2. Le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) :

Dans l'exercice de ses attributions, le CESE réalise des avis, études et recherche, soit à la demande du Gouvernement, de la Chambre des Représentants ou de la Chambre des Conseillers (saisine) soit de sa propre initiative (auto-saisine).

Dans le cadre de ses auto-saisines, le CESE s'est intéressé à plusieurs questions relatives au développement durable. En effet, dès 2011, le CESE a formalisé un Référentiel de normes et d'objectifs pour une nouvelle charte sociale marocaine tournée vers l'avenir.

Ce référentiel traite notamment de l'accès aux services essentiels et bien-être social, de l'inclusion et la solidarité, de la protection de l'environnement, de la gouvernance responsable ainsi que du développement et sécurité économique et démocratie sociale.

La dernière auto-saisine de l'année 2016 a spécifiquement porté sur le thème de la responsabilité sociétale des organisations (RSO). Dans son avis, le CESE fait un état des lieux et donne en conséquence des recommandations pour l'intégration de la RSO à l'échelle des organisations marocaines. Lesdites recommandations sont déclinées en fonction des différents acteurs impliqués, dont l'Etat, le tissu économique et la société civile.



Dans cette vidéo, vous allez comprendre qu'est-ce que c'est la CESE ?



<https://www.youtube.com/watch?v=75ZA175BN9M>

3. Stratégie nationale de développement durable (SNDD) :

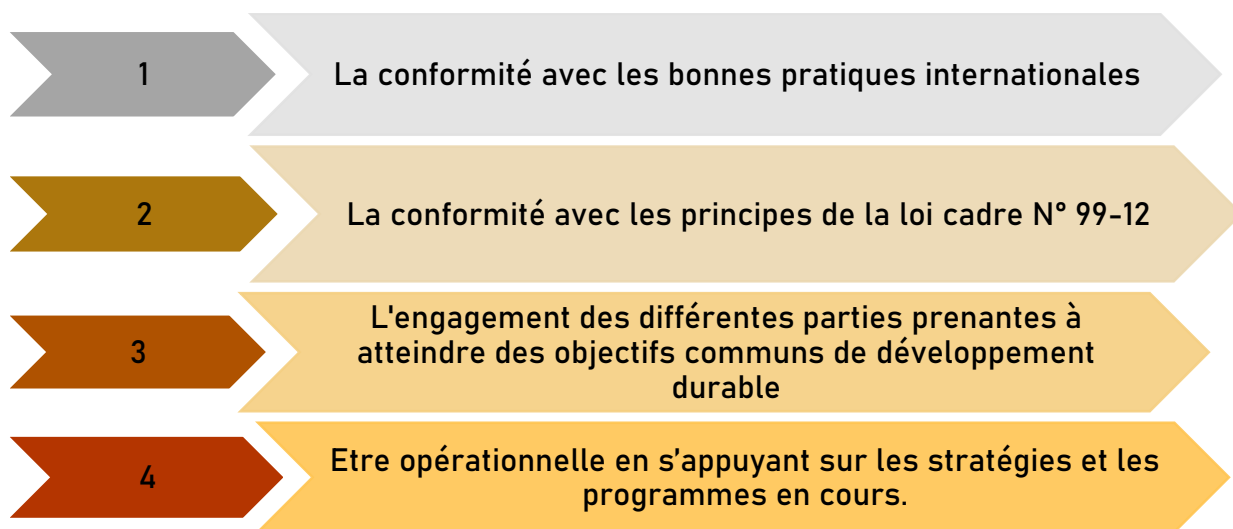
L'engagement du Maroc en faveur du Développement Durable s'est renforcé par l'élaboration d'une Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable formalisée dans la loi-cadre N° 99-12 adoptée par le Parlement en février 2014.



Cette loi-cadre fixe les objectifs fondamentaux de l'Etat en matière **de protection de l'environnement et de développement durable**. Elle précise par ailleurs « *que le gouvernement est appelé à adopter la stratégie nationale de développement durable.* »

Une Stratégie Nationale de Développement Durable⁹ (SNDD) a été élaborée à travers une large concertation avec l'ensemble des parties prenantes : le secteur public, les opérateurs privés et la société civile.

Cette stratégie repose sur quatre principes fondamentaux :



Ladite stratégie est déclinée en 7 enjeux prioritaires, 31 axes stratégiques et 132 objectifs.



4. Label RSE de la CGEM

La Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM) s'est engagée, dès 2006, pour promouvoir la RSE au sein des entreprises marocaines. Elle a élaboré une charte RSE en consultation avec différentes parties prenantes : entreprises, ONG, partenaires sociaux, institutions internationales...

Cette charte est structurée en 9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et alignés avec les référentiels internationaux et la législation nationale.

Les 9 neuf axes d'engagements de la Charte RSE de la CGEM sont les suivants :



Sur la base de cette charte, les entreprises peuvent obtenir une distinction par laquelle la CGEM reconnaît leur engagement en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes : Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Le label est octroyé à l'entreprise candidate par un comité d'attribution indépendant qui statue en s'appuyant sur l'avis d'un cabinet externe accrédité selon un cahier de charges précis. A ce jour, 78 entreprises sont labellisées par la CGEM, dont 16 sociétés cotées.

V. Les interactions entre la responsabilité sociale et la responsabilité légale des entreprises en matière de développement durable et de RSE.

Les entreprises évoluent actuellement dans un climat où, dans bien des cas, la seule conformité aux exigences légale est souvent insuffisante. Le tribunal de l'opinion publique devient de plus en plus important, particulièrement en ce qui concerne les pratiques environnementales et sociales des entreprises. Dans ce contexte, un rapprochement s'opère entre le domaine juridique et les pratiques de RSE employées par l'entreprise, particulièrement au niveau de la gestion des risques.

1. Notions de responsabilité légale et de responsabilité sociale

Comme brièvement abordée dans le contexte du premier chapitre, la notion de « responsabilité sociale » **n'équivaut pas à une « responsabilité » au sens juridique du terme.** Toutefois, les deux concepts peuvent parfois s'entrecroiser et il existe donc des points d'interaction entre ces concepts. La présente section vise à proposer un cadre d'analyse **de la responsabilité sociale et morale** relativement à **la responsabilité légale environnementale de l'entreprise.**

2. Concepts de responsabilité sociale, morale et légale en environnement

De manière générale, une entreprise peut encourir différents paliers ou types de responsabilités à un même acte posé.

Par exemple,

On peut parler de responsabilité morale lorsqu'un acte entraîne une certaine responsabilité au plan éthique

La responsabilité sociale, quant à elle, peut survenir, lorsqu'un acte qui ne comporte aucune sanction juridique est pourtant jugé socialement inacceptable

Les responsabilités morales et sociales ne comprennent pas de sanctions juridiques à elles seules.

Cependant, dans bien des cas, une violation des normes morales ou sociales peut donner lieu à des évolutions légales notamment lorsque le législateur intervient afin de rectifier la situation, ou encore, lorsque la jurisprudence détermine que le comportement en question est source de réprimandes. → Ce raffermissement des normes sociales et morales est, par exemple, fréquent en matière d'environnement.

D'un point de vue strictement juridique, il existe différents types de responsabilités environnementales incombant à l'entreprise.

Par exemple, la responsabilité pénale survient lorsque l'état établit des règles (par le biais de lois et règlements) afin de réprimer certains types de conduites qui violent l'ordre établi.

3. La RSE et le droit

Où donc se situe la RSE dans le contexte de la responsabilité légale ? Sans être toujours clair, il existe un lien étroit entre le domaine juridique et la RSE. De plus en plus, une convergence s'opère entre la responsabilité morale de la société et sa responsabilité légale. Témoins de ce fait, et tel que sera analysé dans les anciens parties, certaines lois fédérales et provinciales viennent aussi directement régler des aspects constitutifs de la RSE Enfin, la RSE peut servir d'outil utilisé afin de diffuser certaines informations à propos de ses pratiques commerciales aux différentes parties prenantes. Dans ce contexte, il s'ensuit que plusieurs questions seront soulevées quant à la transparence et l'accès à l'information et l'exactitude des propos avancés par l'entreprise, thèmes qui peuvent avoir des impacts juridiques potentiels.

Malgré les liens apparents entre la RSE et le droit, le domaine juridique tarde cependant à se manifester dans l'encadrement de ces activités. Certains auteurs proposent que la nature même de l'entreprise puisse être à la source de cette difficulté en raison de la différence entre la notion d'«

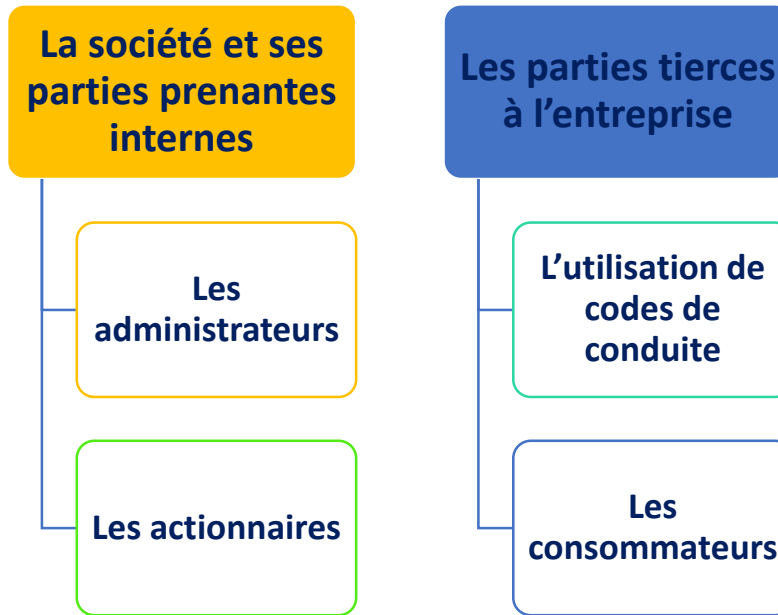
entreprise » et de « société », son pendant juridique. En effet, pourvu que la loi vienne encadrer certaines actions posées par la « société », il devient plus difficile de proposer des balises juridiques sur une grande entreprise (par exemple, une multinationale), qui peut souvent être composée de plusieurs petites sociétés au sens juridique, autonomes, avec des patrimoines distincts. Un ordre juridique gouvernant l'entreprise est plus difficile à établir et la RSE, relevant souvent de l'administration centrale de l'entreprise, peut alors échapper à l'encadrement juridique régional.

En plus de la difficulté au niveau de la portée du droit sur les différentes composantes de l'entreprise, il existe aussi un problème de dialogue entre les différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre de la RSE. Alors que l'exercice relève souvent des départements de relations publiques, agissant dans le cadre d'un effort de communication et de diffusion d'information, les avocats de l'entreprise sont plutôt investis par des questions de préservation de la confidentialité et de réduction des risques de poursuite. Les différentes priorités de ces acteurs à l'intérieur même de l'entreprise peuvent donc constituer une difficulté à la mise en application des stratégies de RSE.

Dans le contexte d'une analyse de risques, il est important de dresser le portrait des responsabilités légales et morales, actuelles, émergentes et potentielles. Les sections suivantes proposent un panorama des différentes pratiques de RSE selon leur emplacement sur le continuum de la responsabilité morale et légale.

4. Sources de responsabilité légale et morale : un aperçu des tendances

L'analyse de risque des différents éléments de mise en application de la RSE relève donc d'une identification à la fois des risques juridiques et moraux. Parfois, la ligne peut être bien mince quant à la catégorisation des types de risques, et un risque considéré comme moral peut éventuellement devenir un réel risque légal. En préparation à cette analyse qui sera proposée prochainement, la présente section a pour but d'effectuer un survol des différentes thématiques relatives à la RSE, relevées dans la littérature comme présentant un risque ou une opportunité de diminution de risque pour l'entreprise.



La société et ses parties prenantes internes

Plusieurs problématiques liées à l’implantation de stratégies de RSE peuvent affecter les parties prenantes internes à la société, incluant par exemple les actionnaires, les dirigeants et les employés.

Les administrateurs

Tel que discuté dans le cadre du premier chapitre, la notion de RSE vient toucher le fondement même des objectifs de l’entreprise. En effet, la responsabilité sociale, par sa nature même, implique un effort qui outrepassé la simple conformité aux lois et règlements applicables. La question à se poser est donc la suivante : jusqu’à quel point les administrateurs de l’entreprise sont-ils libres d’implanter des actions visant à promouvoir la responsabilité sociale environnementale de celle-ci ?

Les actionnaires

Les actionnaires sont aussi des parties prenantes directement concernées par les activités de RSE de l’entreprise. Mise à part la réglementation accrue des marchés financiers qui joue aussi un rôle important au sein de la dynamique entre l’entreprise et ses actionnaires, ces derniers semblent être de plus en plus vigilants par rapport à la responsabilité sociale et environnementale de l’entreprise.

Les parties tierces à l’entreprise

En plus des différentes activités internes à l'entreprise pouvant être source de responsabilités légale et morale, les parties tierces à l'entreprise peuvent aussi entamer des procédures découlant des activités de RSE de l'entreprise.

L'utilisation de codes de conduite

Parmi les pressions pouvant inciter les entreprises à adopter des codes de conduites volontaires portant sur l'environnement, on compte notamment le désir de limiter les poursuites (pénales et civiles) éventuelles. Ce genre d'engagement de l'entreprise, par exemple, un code explicitant l'adhésion de l'entreprise aux normes environnementales applicables à son industrie, peut parfois aider cette dernière à se parer contre d'éventuels recours juridiques entamés par de tierces parties (au civil et au pénal).

Les consommateurs

Plusieurs pratiques de RSE peuvent aussi donner lieu à des recours entamés par les consommateurs de l'entreprise. En effet, ces outils peuvent souvent être utilisés afin de redorer l'image « verte » de l'entreprise. Cependant, une mauvaise utilisation ou une utilisation s'éloignant de ce qui est véritablement fait par l'entreprise dans ses pratiques courantes véritables peut entraîner des conséquences potentiellement fâcheuses.

Le terme greenwashing, ou écoblanchiment, réfère à l'utilisation de pratiques commerciales, telles la publicité ou l'étiquetage de produits, présentant des informations environnementales erronées ou vagues, dans la plupart des cas, mais pouvant aussi être fausses ou trompeuses. Ce genre de représentations peut notamment se faire par le biais d'utilisation de labels environnementaux ou autres outils visant à promouvoir la RSE. Le problème soulevé par ce genre de pratique est qu'elle peut contribuer à miner la confiance des consommateurs eu égard aux prétentions environnementales et donc diminuer l'efficacité des réels efforts mis en œuvre par certaines entreprises soucieuses de leurs pratique

Partie II : la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une entreprise.

I. Les avantages de la mise en place d'une démarche RSE et de Reporting ESG



Le profit ne peut plus être le seul moteur de l'entreprise. Elle joue un rôle central pour répondre aux défis sociaux et environnementaux.

Sur le volet social, l'entreprise peut améliorer les conditions de travail, contribuer à réduire les inégalités ou encore au développement économique du territoire.

Sur le volet environnemental, elle peut s'engager à réduire ses émissions de gaz à effet de serre, ses déchets, préserver la biodiversité ou encore éco-concevoir ses produits et services...

La RSE sera une condition de survie de l'entreprise de demain., vous trouverez les 10 avantages de la RSE pour une entreprise.

Réduire ses risques

Evoluant dans un environnement de plus en plus complexe, les entreprises font face à de multiples risques : environnementaux, climatiques, sociaux, économiques, juridiques ou encore réputationnels...Intégrer la RSE au coeur de sa stratégie permet de réduire les risques. Plus résiliente, une entreprise engagée en RSE va par exemple assurer son approvisionnement en matières premières en sélectionnant des ressources disponibles, locales et renouvelables.

Améliorer sa marque employeur

L'engagement RSE renforce la marque employeur. L'ISO 26000 dédie d'ailleurs l'une de ces 7 questions centrales aux relations et conditions de travail. Une entreprise responsable crée donc un environnement de travail épanouissant pour les collaborateurs.

Au-delà de la qualité de vie au travail, la RSE redonne du sens au travail des collaborateurs. L'entreprise fidélise ainsi ses collaborateurs. Ils sont plus motivés et gagnent en productivité.

(Re)donner du sens à l'entreprise

Pour mettre en place une démarche RSE pertinente et à la hauteur de ses enjeux, l'entreprise doit intégrer la RSE au coeur de sa stratégie. Pour réussir sa démarche RSE, 2 conditions doivent être réunies, la direction doit porter le sujet au plus haut niveau et l'ensemble des collaborateurs doivent s'en emparer.

Faire des économies

La RSE est souvent perçue comme un centre de coûts. Or, de nombreuses études démontrent qu'en matière de RSE, les coûts sont souvent visibles et les bénéfices cachés.

Pour une démarche environnementale, il est assez aisé de démontrer qu'elle génère des économies pour l'entreprise à court et moyen terme, notamment en réduisant le gaspillage. Par exemple, une entreprise qui réduit sa consommation en eau ou en électricité va réduire ses dépenses.

Anticiper les évolutions réglementaires

Le principal prérequis pour mettre en place une démarche RSE est de respecter la réglementation. S'engager en RSE permet donc d'anticiper la réglementation, puisqu'elle relève d'un engagement volontaire de la part de l'entreprise.

Devenir plus responsable,, innover et transformer durablement les pratiques de l'entreprise

Faire grandir son engagement RSE implique une démarche d'amélioration continue. En effet, réduire l'impact environnemental de ses produits et des services, tout en contribuant au développement économique du territoire, demande un investissement conséquent pour l'entreprise. Un investissement bien entendu rentable à long terme !

Améliorer la réputation et l'image de l'entreprise

Intégrer la RSE au coeur de votre stratégie améliore la confiance et l'acceptabilité de vos parties prenantes envers les activités de votre entreprise. Avec une démarche RSE exigeante et crédible, votre entreprise obtiendra plus facilement sa "licence to operate".

Satisfaire les attentes de ses clients et des consommateurs

l'entreprise devra donc de plus en plus faire preuve de transparence vis-à-vis des impacts économiques, sociaux et environnementaux de ses activités. En parallèle, elle devra accompagner de nouveaux modes de consommation plus responsables.

Se différencier de ses concurrents et remporter de nouveaux marchés

De plus en plus d'appels d'offres intègrent des critères RSE ou ESG. Or ces critères pèsent de plus en plus dans le choix de fournisseurs. Valorisez vos actions RSE et votre impact positif sera indispensable pour obtenir de nouveaux marchés et vous différencier de vos concurrents.

L'évolution du reporting RSE et la mise en place de la taxonomie verte européenne devraient renforcer ce phénomène.

Attirer des investisseurs

Du côté des investisseurs, les critères RSE et ESG sont également de plus en plus pris en compte.

Avec la taxonomie verte, l'Union Européenne souhaite identifier les activités compatibles avec la transition écologique et harmoniser les pratiques de reporting. Les investisseurs et les entreprises soumises à la taxonomie verte devront communiquer sur le pourcentage de leurs activités compatibles avec la transition écologique. Cette nouvelle mesure devrait inciter les investisseurs à se tourner vers les entreprises engagées dans la transition écologique

II. Mise en œuvre d'une démarche RSE au sein de l'entreprise :

Traditionnellement, l'objectif premier de toute entreprise est de générer de la rentabilité financière pour fructifier le patrimoine de ses investisseurs.

En optant pour une démarche RSE, l'entreprise intègre d'autres préoccupations d'ordre sociétal et environnemental dans ses décisions et activités. Il s'agit de créer de la valeur pour l'ensemble de la société en contribuant à l'atteinte des objectifs globaux de développement durable.

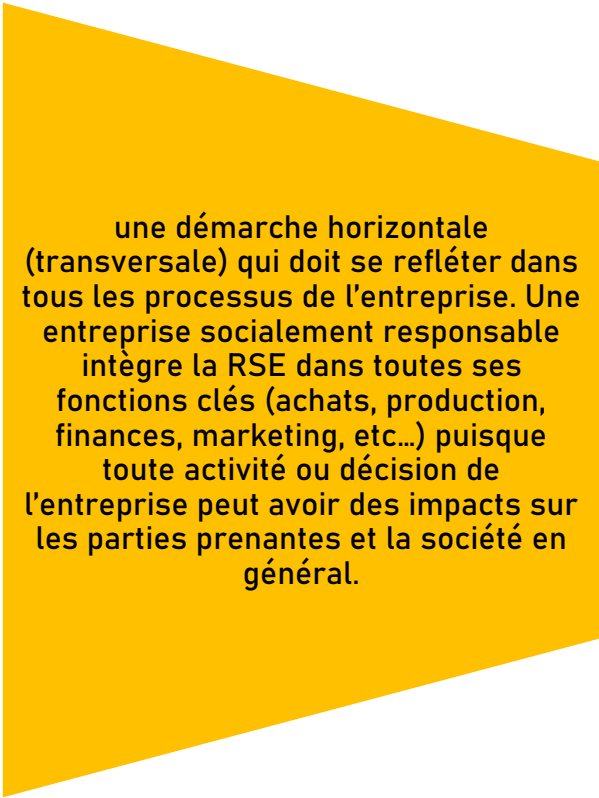
En effet, au-delà des procédures à mettre en place et labels éventuels à obtenir, la RSE passe d'abord par un changement de paradigme et l'adoption d'une nouvelle vision des objectifs et raison d'être de l'entreprise. Il s'agit d'un nouvel état d'esprit dans lequel l'entreprise ne sert plus les seuls intérêts de ses actionnaires, mais prend en compte aussi les intérêts des parties prenantes, et de la société en général. Ainsi, une démarche RSE peut être adoptée par toute entreprise quelle que soit sa taille, son activité ou son implantation.

1. Démarche continue et dynamique :

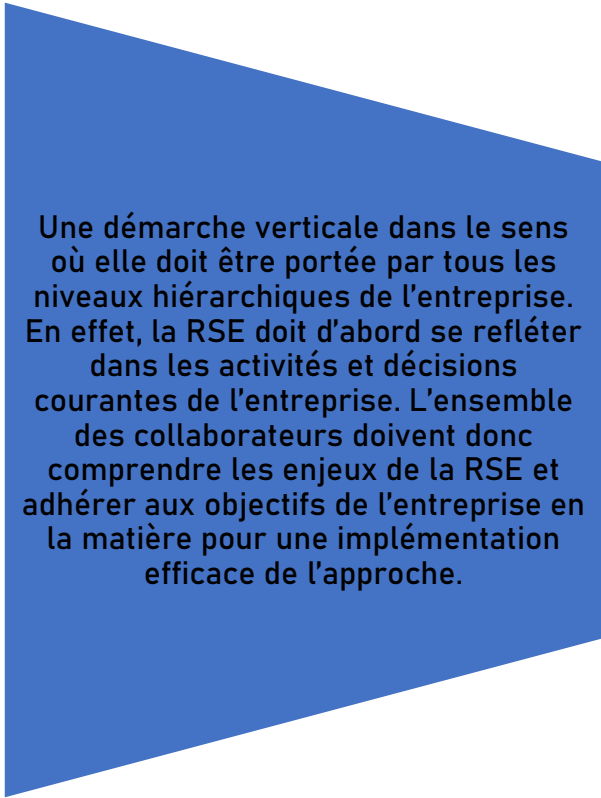
Etre socialement responsable ne se limite pas à mettre en place un dispositif statique. En effet, la démarche RSE est **un processus continu** et itératif dans la mesure où les objectifs RSE de l'entreprise sont suivis, revus et adaptés périodiquement. Aussi, l'entreprise est appelée à prendre en considération sa responsabilité sociétale dans les situations imprévues qui peuvent surgir à tout moment.

La RSE est aussi **une démarche dynamique** puisqu'elle doit s'adapter continuellement aux changements des attentes de la société, ces dernières étant son principal moteur

2. Démarche horizontale et verticale



une démarche horizontale (transversale) qui doit se refléter dans tous les processus de l'entreprise. Une entreprise socialement responsable intègre la RSE dans toutes ses fonctions clés (achats, production, finances, marketing, etc...) puisque toute activité ou décision de l'entreprise peut avoir des impacts sur les parties prenantes et la société en général.



Une démarche verticale dans le sens où elle doit être portée par tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. En effet, la RSE doit d'abord se refléter dans les activités et décisions courantes de l'entreprise. L'ensemble des collaborateurs doivent donc comprendre les enjeux de la RSE et adhérer aux objectifs de l'entreprise en la matière pour une implémentation efficace de l'approche.

3. Exercée de manière directe ou indirecte

La RSE est directement exercée et appliquée par l'entreprise dans ses processus internes et activités dont elle a le contrôle (ex. : recrutements, investissements, fabrication...).

Toutefois, une entreprise socialement responsable ne s'arrête pas à ce niveau. Elle doit exercer une influence, par les moyens dont elle dispose, pour mobiliser ses parties prenantes (partenaires d'affaires, gouvernement, société civile...) et les engager sur la voie du développement durable et de la responsabilité sociétale.

4. En forte interaction avec la gouvernance de l'entreprise

La RSE est en double relation avec la gouvernance de l'entreprise. En effet, d'une part, une gouvernance adaptée constitue le moyen de doter l'entreprise de la capacité à agir de manière socialement responsable.

D'autre part, la gouvernance est un sujet principal de la RSE et un axe de sa mise en application. La RSE influence la gouvernance de l'entreprise et doit s'y refléter

III. Mise en place pratique de la démarche RSE au sein de l'entreprise :

1. Les étapes de la démarche de la RSE au sein de l'entreprise :

Les éléments décrits ci-dessous constituent les principales étapes de la mise en place d'une démarche RSE. Toutefois, le séquençage et l'effort dédié à chaque étape dépendra de la situation propre de chaque entreprise.

+ Adoption par la direction de l'entreprise

L'adoption d'une démarche RSE implique des changements dans l'entreprise. La profondeur et la portée desdits changements dépendront, certes, de la situation de l'entreprise, mais nécessitent un leadership engagé pour mener à bien une transition coordonnée vers une adoption efficace.

Ainsi, les instances dirigeantes de l'entreprise (Direction générale, Conseil d'administration ou de surveillance) doivent comprendre les enjeux de la RSE et souscrire aux objectifs de développement durable, et prendre la décision d'adopter une manière socialement responsable de conduire les affaires.

Pour opérationnaliser cette transformation, une entité chargée de la RSE devrait être créée pour piloter les projets RSE. Elle devrait relever des plus hautes instances décisionnelles de l'entreprise pour avoir les ressources, le leadership et la crédibilité nécessaires pour toute transformation.

+ Identification des axes de la responsabilité sociétale

La démarche RSE est un concept large qui couvre plusieurs aspects de la vie de l'entreprise et de ses relations avec son environnement. Il existe plusieurs référentiels en la matière, qui définissent les axes et composantes de la RSE, expliquent la démarche de sa mise en œuvre, fournissent des méthodologies et normes d'évaluation d'impacts, ou encore fixent des cadres de reporting ESG.

L'entreprise doit se référer à un ou plusieurs référentiels reconnus pour définir les axes de

sa responsabilité sociale. Ainsi, au niveau de la norme ISO26000, lesdits axes sont les suivants :

- ✓ La protection de l'environnement ;
- ✓ Le respect des droits de l'homme ;
- ✓ La promotion des pratiques de bonne gouvernance ;
- ✓ L'amélioration des conditions de travail et d'emploi ;
- ✓ Le respect des intérêts des consommateurs et fournisseurs ;
- ✓ Le respect des règles de concurrence loyale ;
- ✓ Le développement des communautés ;

La pertinence et le poids de chacun des axes dépendront du profil de l'entreprise et de sa situation particulière. Ainsi, certains secteurs seront plus concernés par un axe donné que d'autres.

Identification des activités et des parties prenantes

Etre socialement responsable, c'est d'abord prendre en compte les attentes et intérêts des parties prenantes et de la société de manière générale. Pour ce faire, l'entreprise doit recenser ses activités et identifier l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans le contexte de la RSE, le concept de partie prenante est plus large que dans d'autres exercices où habituellement une partie prenante est un partenaire direct avec lequel l'entreprise est liée par une relation d'affaires (salarié, client, fournisseur, investisseur...).

En effet, l'entreprise doit considérer comme partie prenante toute personne ou groupe de personnes qui ont un ou plusieurs intérêts susceptibles d'être affectés par une activité ou décision de l'entreprise, même sans qu'il y ait un lien formel qui matérialise la relation. Les intérêts en question ne sont pas forcément des intérêts financiers mais peuvent être de différentes natures. L'entreprise s'appuiera sur les axes de la RSE pour identifier les intérêts des parties prenantes qui sont pertinents pour la démarche RSE car liés au développement durable.

De plus, l'entreprise doit comprendre les attentes de la société en ce qui concerne une gestion

« Responsable » des impacts des activités et décisions de l'entreprise. Il s'agit d'adopter des référentiels reconnus pour le comportement éthique en ce qui concerne chaque axe

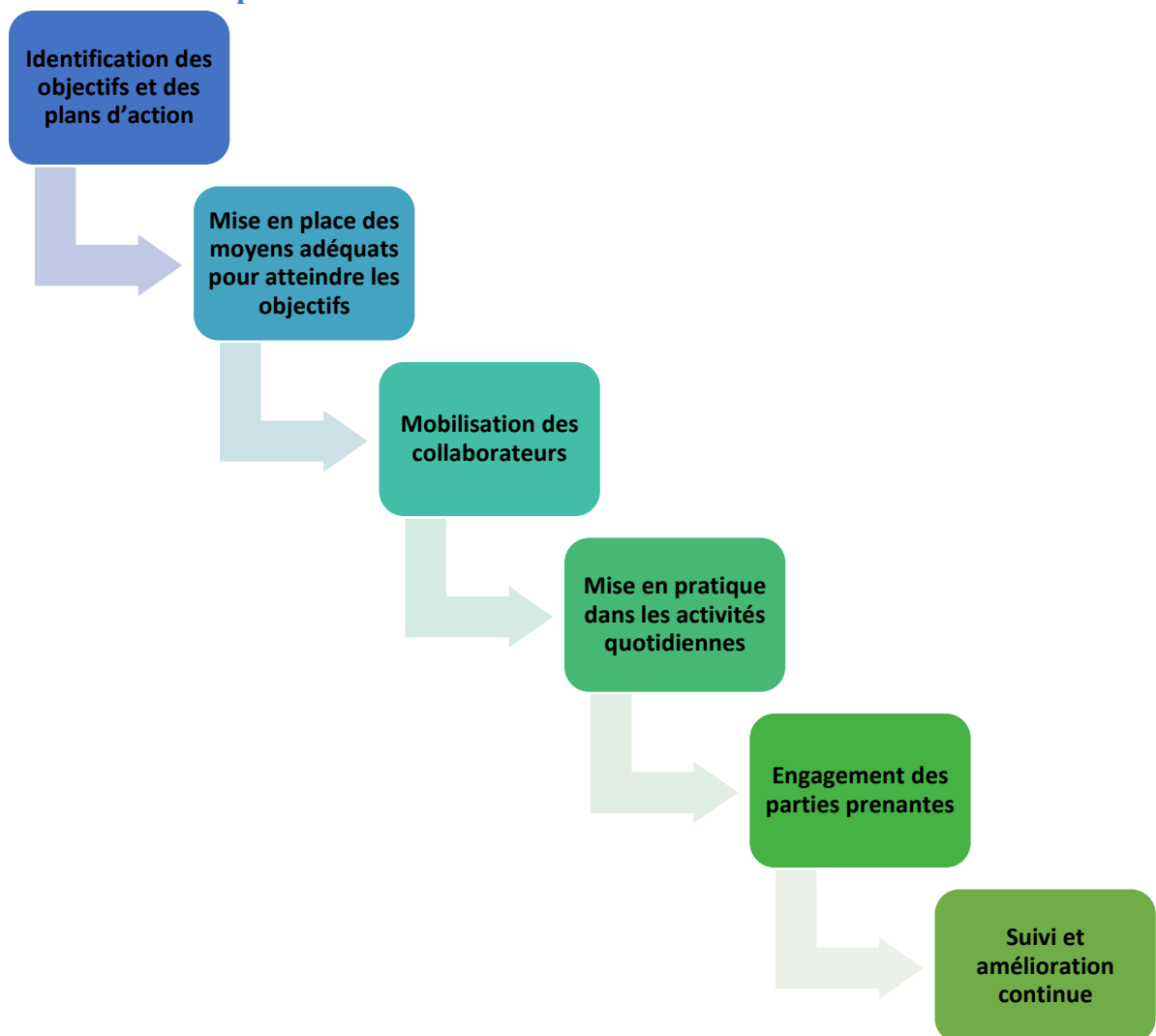
de la RSE. L'attente la plus basique de la société étant le respect de toutes les lois applicables à l'entreprise

✚ Réalisation d'un autodiagnostic

Après avoir défini les axes de la RSE et les parties prenantes de l'entreprise, cette dernière doit se situer par rapport aux référentiels retenus. Les activités de l'entreprise devront être évaluées par rapport à leur degré de conformité aux exigences et critères desdits référentiels.

Une évaluation objective permettra à l'entreprise d'identifier ses forces et ses pistes d'amélioration, ainsi que de définir les sujets les plus importants à traiter.

✚ Élaboration du plan d'action :



❖ Identification des objectifs et des plans d'action

Pour chacun des sujets importants identifiés précédemment, un plan d'action adapté doit être mis au point. Des objectifs raisonnables doivent être fixés et priorisés en fonction des ressources disponibles et de la criticité des sujets.

Les objectifs peuvent être permanents ou ponctuels. Par exemple, en matière d'engagement envers la communauté, un objectif pourrait être de « faire un don de 10000 Dhs à l'association X cette année » ou « Donner 1% du chiffre d'affaires aux associations œuvrant pour... ». Les objectifs devront être mesurables et les indicateurs de leur mesure clairement identifiés.

❖ Mise en place des moyens adéquats pour atteindre les objectifs

L'entreprise doit se doter des ressources suffisantes pour l'atteinte de ses objectifs RSE. Les ressources peuvent être matérielles, financières, humaines ou organisationnelles.

Les missions des différentes entités et les procédures de travail doivent être revues pour être en cohérence avec les objectifs fixés et engagements pris. Par exemple,

- La fonction de la gestion des risques devra intégrer les risques RSE dans sa démarche.
- La fonction des ressources humaines devra intégrer les objectifs de parité et de non-discrimination dans ses procédures de recrutement et de gestion des carrières.
- L'organisation de l'entreprise doit être aménagée pour attribuer les responsabilités de prise de décision et de surveillance en matière de RSE.

❖ Mobilisation des collaborateurs

Comme toute dynamique de changement dans l'entreprise, le succès de la démarche RSE est tributaire de l'adhésion des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques. Les collaborateurs doivent être informés de la stratégie et des objectifs de l'entreprise en matière de RSE ainsi que de leurs rôles respectifs dans l'atteinte desdits objectifs. Les responsabilités en matière de RSE devraient être intégrées dans les fiches de postes et évaluations de performance.

Les collaborateurs doivent être formés pour comprendre la RSE de manière générale et assimiler la stratégie de l'entreprise en la matière. Ils doivent aussi être formés sur la manière de remplir les missions qui leur sont confiées dans le cadre de la démarche

RSE.

Il est important que la direction affiche son engagement en matière de RSE et son soutien à la démarche pour en assurer le succès. Il est par ailleurs intéressant de noter que la démarche RSE, en même temps qu'elle nécessite un effort de mobilisation des collaborateurs, elle est un facteur de motivation fédérateur des équipes par sa teneur éthique. En effet, les collaborateurs sont plus fiers d'appartenir à une entreprise qui œuvre pour le développement durable et le bien-être de tous.

❖ Mise en pratique dans les activités quotidiennes

Les procédures de travail de l'entreprise, aussi détaillées soient-elles ne peuvent pas prévoir toutes les situations possibles ou dicter des lignes de conduite adaptées à toutes les circonstances. Les collaborateurs de l'entreprise devraient apprendre, par la formation et l'expérience, à reconnaître les situations ayant des implications RSE et intégrer les objectifs RSE dans leur prise de décision.

Ils doivent aussi être sensibilisés sur les impacts de leurs actes personnels, tels que l'impression de documents, l'utilisation du climatiseur ou encore le tabagisme, ainsi que sur les comportements à adopter pour les minimiser.

❖ Engagement des parties prenantes

L'entreprise adoptant une démarche RSE doit essayer, par les moyens dont elle dispose, de diffuser la culture RSE dans la société et mobiliser ses partenaires vers la réalisation des objectifs de développement durable. L'engagement des parties prenantes s'exerce dans la sphère d'influence de l'entreprise de plusieurs manières.

L'engagement des parties prenantes passe d'abord par leur écoute. L'entreprise doit mettre en place des processus pour identifier, recueillir, voire anticiper les intérêts des parties prenantes. Il peut s'agir à titre d'exemples de rencontres avec les représentants des parties prenantes pour recueillir leurs points de vue, ou de processus de veille pour identifier les tendances RSE.

L'entreprise engage ses partenaires en faveur du développement durable aussi en les poussant à adopter des pratiques socialement responsables. Elle conditionne ses

relations d'affaires par des exigences RSE (ex. dans les cahiers de charges ou les évaluations de fournisseurs).et privilégie l'achat responsable (norme ISO 20400). Ce dernier correspond à tout achat intégrant, dans un esprit d'équilibre entre parties prenantes, des exigences, spécifications et critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique.

L'entreprise peut également user de l'influence dont elle dispose en faveur de la RSE en militant pour l'instauration d'une norme ou en s'engageant publiquement pour une cause).

Enfin, le reporting ESG constitue un pilier essentiel pour l'engagement des parties prenantes et un principe fondamental de toute démarche RSE. L'entreprise doit communiquer sa stratégie et ses réalisations en matière de RSE en suivant les principes énoncés dans la partie du présent guide dédié au reporting ESG.

❖ **Suivi et amélioration continue**

La démarche RSE doit faire l'objet d'un suivi méthodique qui vise à :

- Evaluer l'atteinte des objectifs RSE et déterminer des actions correctives ;
- Adapter les objectifs et la démarche de l'entreprise aux évolutions de son environnement ;
- Assurer l'amélioration continue en se fixant des objectifs évolutifs.

En effet, la démarche décrite ci-dessus doit être considérée comme itérative, se répétant tout au long de la vie de l'entreprise

IV. Evaluation de la démarche RSE d'une entreprise :

L'évaluation de la démarche RSE est importante à la fois en interne dans le cadre du suivi continu présenté ci-dessus, mais aussi pour les parties prenantes de l'entreprise, dont les investisseurs sur les marchés financiers.

✚ Importance des référentiels et labels

Les référentiels adoptés sont déterminants pour évaluer la performance de l'entreprise et la pertinence de son approche sur chacun des axes de la RSE. La démarche RSE est aussi crédible et pertinente que le référentiel adopté est universel. Il est à rappeler que les premiers référentiels à respecter par l'entreprise sont les lois en vigueur.

Par ailleurs, les labels permettent une évaluation directe et rapide de la démarche RSE de l'entreprise. En effet, un label donne une assurance que l'entreprise respecte certains critères RSE.

Toutefois, toute partie prenante (notamment investisseur), qui prendrait en compte un label dans son évaluation de l'entreprise, doit comprendre les critères d'attribution dudit label pour éviter des erreurs de jugement.

Rôle des experts indépendants

L'adoption d'une démarche RSE au sein de l'entreprise est un processus transformationnel qui nécessite la mise en place de plusieurs chantiers à différentes échelles de l'organisation. A ce titre, une certaine expertise est requise pour mener à bien la transformation. Les experts indépendants peuvent ainsi assister l'entreprise dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie RSE alignée sur les meilleures pratiques en la matière.

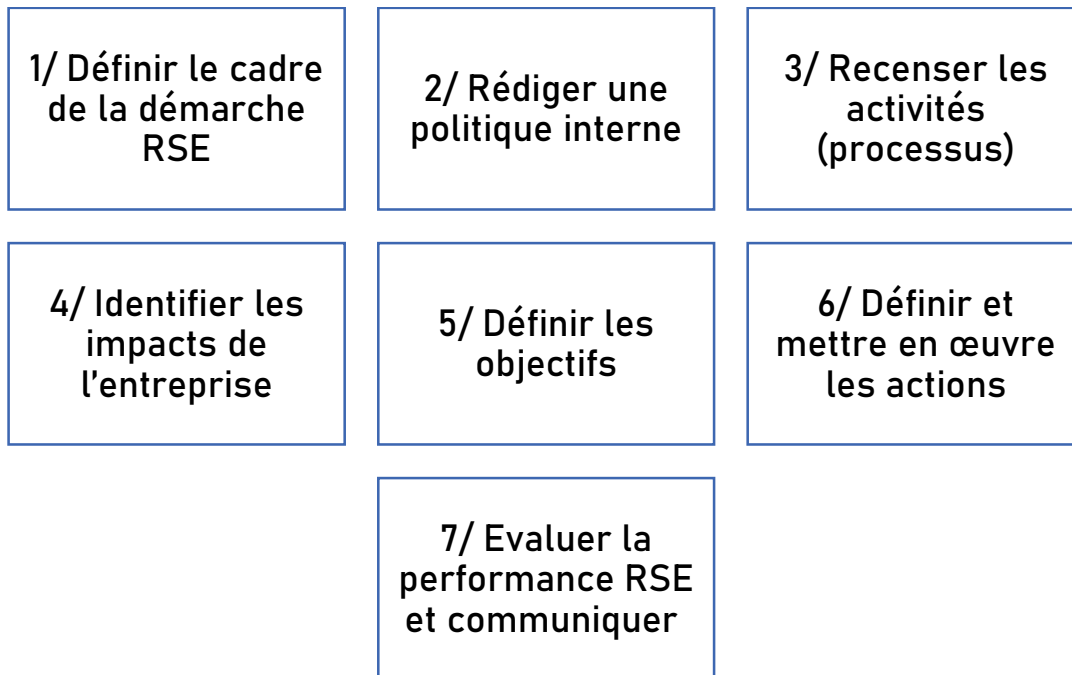
Aussi, le recours à des experts indépendants peut être sollicité pour revoir la démarche RSE et noter l'entreprise sur les aspects ESG, donnant ainsi une crédibilité à la démarche et aux informations communiquées aux parties prenantes.

Rôle de la transparence

La transparence est un principe fondamental de toute démarche RSE crédible. En effet, on ne peut concevoir une démarche RSE sans transparence de l'organisation. Le principe de transparence est mis en pratique à travers une politique de communication adaptée aux besoins et intérêts des différentes parties prenantes internes ou externes à l'organisation.

L'entreprise se doit d'être claire sur sa stratégie, objectifs et priorité en matière de RSE, ainsi que sur ses avancées et réalisations dans les différents axes retenus. Les canaux d'information à utiliser sont variés, mais le rapport RSE/ESG demeure le moyen privilégié.

V. Processus de certification :



1/ Définir le cadre de la démarche RSE

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises prennent des mesures durables comme le tri des déchets, le recyclage, des événements de sensibilisation... sans que la vision et les objectifs de leur démarche aient été clairement définis.

La RSE est une démarche de progrès qui pousse l'entreprise à améliorer ses performances environnementales, sociétales et économiques. Avant d'entreprendre toute action, il est nécessaire de définir les critères sur lesquels l'entreprise veut s'améliorer : renforcer son image, diminuer ses coûts de fonctionnement, améliorer l'engagement des collaborateurs, obtenir une certification, etc.

Une fois le « pourquoi » défini, vous pourrez travailler sur le cadre et identifier un périmètre : Quelles activités et quels sites géographiques vont être concernés par ces démarches ?

En outre, une démarche RSE nécessite une organisation et des responsabilités. Il est essentiel de répondre à ces questions dès maintenant : Qui va gérer la démarche RSE ? Ferez-vous appel à un consultant spécialisé pour lancer le projet ? Qui seront les référents RSE en interne ? Désormais, vous pouvez travailler sur la formalisation de vos engagements ainsi que sur la mise en place de votre plan d'action.

2/ Rédiger une politique interne

La stratégie RSE étant établie, il faut maintenant la formaliser. La politique RSE est un document essentiel pour clarifier les orientations et communiquer votre démarche.

Ce document comprendra de nombreux éléments : cadre de la démarche, vision et engagements, etc.

D'autres documents complémentaires et plus spécifiques peuvent être créés pour illustrer votre démarche : politique d'achats, procédures de situations d'urgence (écologique ou climatique par exemple), politique de mobilité, etc.

3/ Recenser les activités (processus)

L'inventaire des activités (processus) est capital. Il permet de mettre à plat toutes les activités réalisées par l'entreprise et d'identifier plus facilement leurs impacts.

Prenons l'exemple d'une entreprise dans le domaine de la construction qui souhaite améliorer ses performances RSE. Voici un extrait de ses processus :

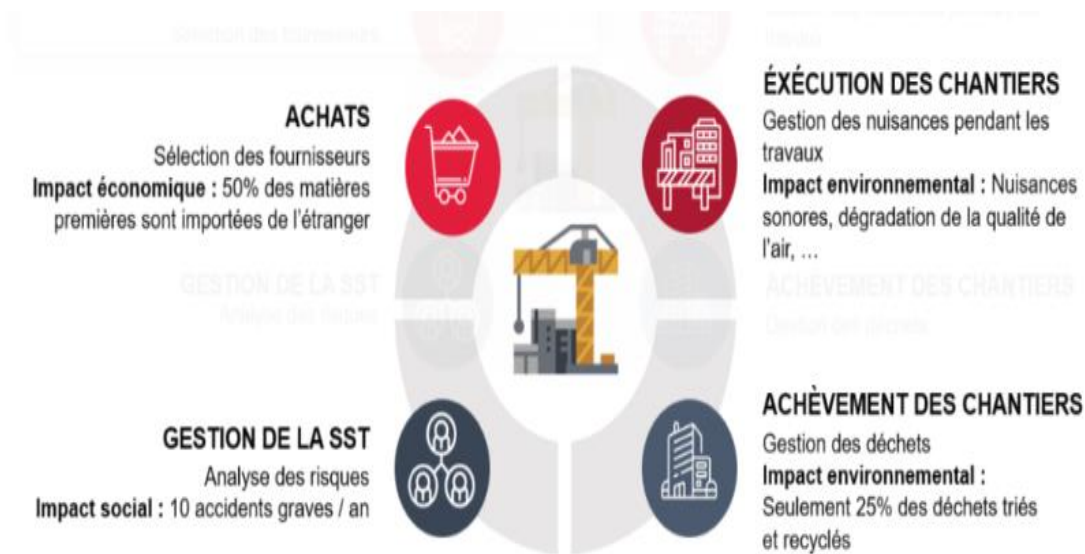


4/ Identifier les impacts de l'entreprise

Pour chaque activité, il s'agit d'identifier les impacts de l'entreprise sur son écosystème. Voici quelques exemples d'impact selon leur type.

- ✚ L'impact social : taux de satisfaction des collaborateurs, turnover, qualité de vie au travail, équilibre vie professionnelle et personnelle, risques psychosociaux.
- ✚ L'impact économique : implication dans l'environnement économique local, partenariats avec des fournisseurs de proximité, concurrence déloyale.

- ✚ L'impact environnemental : pollution, émission de gaz à effets de serre, production de déchets, surconsommation énergétique.



L'identification des impacts permet déjà d'en prendre conscience puis d'évaluer leur niveau selon une échelle prédéfinie. Une entreprise dans laquelle la consommation énergétique est très élevée devra classer ce risque en « modéré » car la pérennité de l'entreprise n'est pas remise en question, mais que la consommation énergétique devra être réduite afin de diminuer l'impact environnemental.

5/ Définir les objectifs

Sur la base des impacts identifiés précédemment, vous allez pouvoir fixer des objectifs chiffrés et des délais.



Lors de la définition des objectifs RSE, il est recommandé de consulter les réglementations spécifiques à votre secteur d'activité. Dans le monde de la construction par exemple, certains matériaux sont interdits, des règles de temps de travail sont imposées et des certifications sont requises.

6/ Définir et mettre en œuvre les actions

Il est désormais temps de passer à l'action ! Sur la base des objectifs fixés, des mesures concrètes devront être mises en œuvre afin d'améliorer les performances de votre entreprise.



Voici quelques exemples d'actions réussies et testées par nos clients.

Actions environnementales

Maîtriser la consommation énergétique

C'est en général une des premières actions entreprise par les établissements souhaitant réduire leur impact environnemental. L'utilisation d'énergies renouvelables est souvent exploitée pour leur efficacité : panneaux solaires, éoliennes, géothermie... En plus de cela, d'autres actions peuvent être réalisées : utilisation d'ampoules basse consommation, souscription d'un contrat « énergie verte » ou configuration des locaux de manière à réduire l'utilisation du chauffage ou de la climatisation.

Encourager l'éco mobilité

Cela peut se traduire par la mise en place d'un système de navettes ou de covoiturage. Les entreprises peuvent présenter un plan de mobilité qui prend en compte les transports propres. Promouvoir l'utilisation des transports en commun auprès du personnel avec une participation financière, intégrer une flotte de véhicules électriques.

Actions sociétales

Promouvoir la diversité

Les engagements en matière de diversité font partie intégrante d'une démarche RSE. Il peut s'agir de sensibilisation auprès des collaborateurs, de la mise en place d'une politique de diversité ou encore de la nomination d'un référent diversité et inclusion.

Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Dans le contexte actuel, l'intégration des jeunes sur le marché du travail est une thématique très souvent abordée en entreprise. On y retrouve le recrutement de jeunes diplômés ou encore la mise en place d'une politique de stage et d'apprentissage.

Actions économiques

Repenser la stratégie d'achat

Dans les relations avec les fournisseurs, il est possible d'instaurer une clause RSE afin de favoriser les sous-traitants qui ont choisi des pratiques responsables. Ainsi, la stratégie RSE peut devenir « positivement contagieuse ».

Devenir un acteur de l'économie circulaire

L'économie circulaire est un concept de plus en plus utilisé par les entreprises et les particuliers dans le but de réduire les coûts et de minimiser l'impact écologique. A défaut d'acheter du matériel neuf, il s'agit de privilégier la seconde main.

7/ Evaluer la performance RSE et communiquer

La démarche RSE ne doit pas se réduire à une action de marketing ou de communication. Elle représente de réels engagements pris par l'entreprise.

Pour évaluer la performance de sa démarche RSE, l'entreprise doit se munir d'indicateurs et de tableaux de bord. Ils permettront de mesurer plus facilement l'impact des actions mises en place.

Les principales normes RSE recommandent de communiquer le bilan des actions RSE à l'externe : c'est un support de communication et de vente très important qui peut faire la différence auprès de vos prospects. Il est donc important de retrouver ces informations sur votre site internet et sur vos réseaux sociaux (publication d'un Bilan DD (développement durable), ajout des chiffres clés de la démarche RSE dans la rapport annuel...).

En conclusion, et comme les étapes ci-dessous le montrent, la RSE est un système d'organisation qui doit faire l'objet d'une vision et d'une organisation pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et ses parties intéressées.

La RSE est une transformation profonde des entreprises qui va concerner tous les domaines d'activité dans les prochaines années. La mission initiale des entreprises est complétée avec les enjeux environnementaux et sociétaux. Dans cette démarche, chaque entreprise joue un rôle dans son écosystème ce qui permet de mettre en évidence l'aspect collectif de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

PARTIE III : Communiquer sur la RSE à travers le reporting ESG

I. Communiquer sur la RSE à travers le reporting ESG

1. Les composants de la communication sur la RSE à travers le reporting ESG

La communication sur la RSE à travers le reporting ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance) est une pratique courante pour les entreprises qui cherchent à rendre compte de leur performance en matière de RSE de manière transparente et fiable.

Le reporting ESG permet aux entreprises de présenter les actions mises en place pour réduire leur impact sur l'environnement, améliorer les conditions sociales au sein de l'entreprise et garantir une bonne gouvernance.

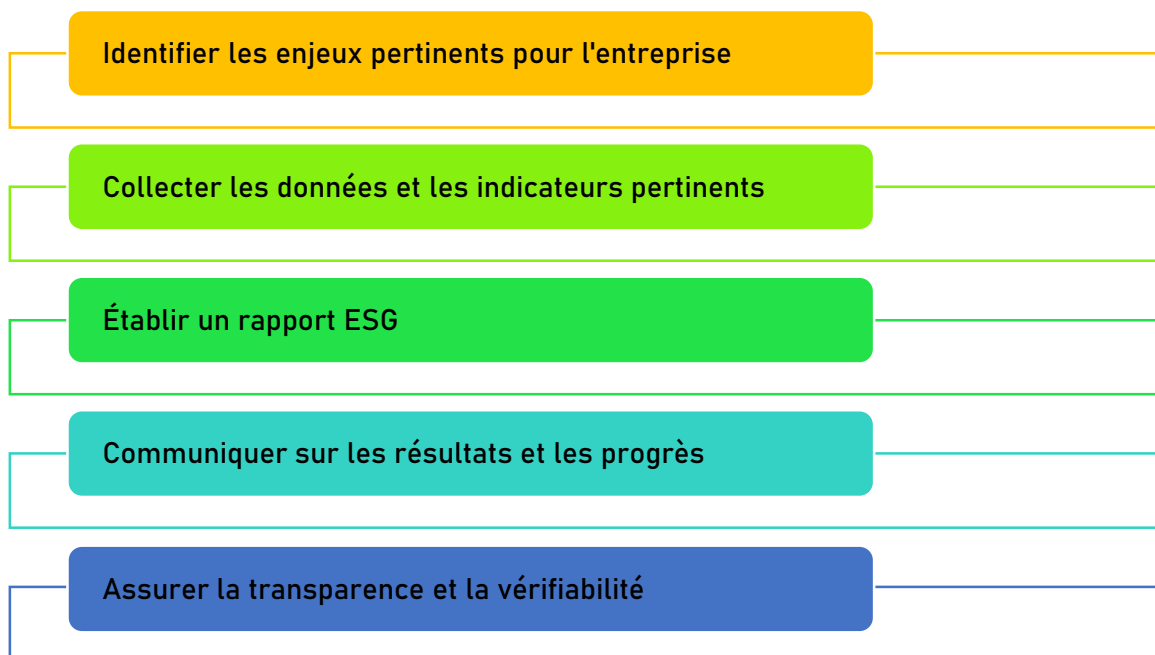
Le reporting ESG consiste en la collecte de données et d'indicateurs pertinents pour mesurer la performance de l'entreprise en matière de RSE.

Ces données sont ensuite présentées sous forme de rapport, qui permet de communiquer sur les résultats et les progrès réalisés en matière de RSE.

Dans cette perspective, il est important d'identifier les enjeux pertinents pour l'entreprise, de collecter les données et les indicateurs pertinents, d'établir un rapport structuré et facilement compréhensible, de communiquer sur les résultats et les progrès, et de garantir la transparence et la vérifiabilité des informations fournies.

La communication sur la RSE à travers le reporting ESG doit être réalisée de manière régulière et transparente, en prenant en compte les attentes des parties prenantes et en valorisant les actions mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise en matière de RSE.

Alors on met l'accent sur quelques étapes pour bien communiquer sur la RSE à travers le reporting ESG :



Identifier les enjeux pertinents pour l'entreprise : Il est important d'identifier les enjeux pertinents pour l'entreprise en matière de RSE, en prenant en compte les attentes des parties prenantes et les impacts significatifs de l'entreprise sur l'environnement, la société et la gouvernance. Ces enjeux peuvent varier selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

Collecter les données et les indicateurs pertinents : Pour chaque enjeu identifié, l'entreprise doit collecter les données et les indicateurs pertinents pour mesurer sa performance. Les données peuvent être collectées à partir de différentes sources, tels que les rapports annuels, les rapports de développement durable, les audits internes, les enquêtes auprès des parties prenantes, etc.

Établir un rapport ESG : L'entreprise doit élaborer un rapport ESG qui présente les données et les indicateurs pertinents pour chaque enjeu identifié. Le rapport doit être structuré de manière à faciliter la lecture et la compréhension des informations fournies, en utilisant des tableaux, des graphiques, des illustrations et des exemples concrets.

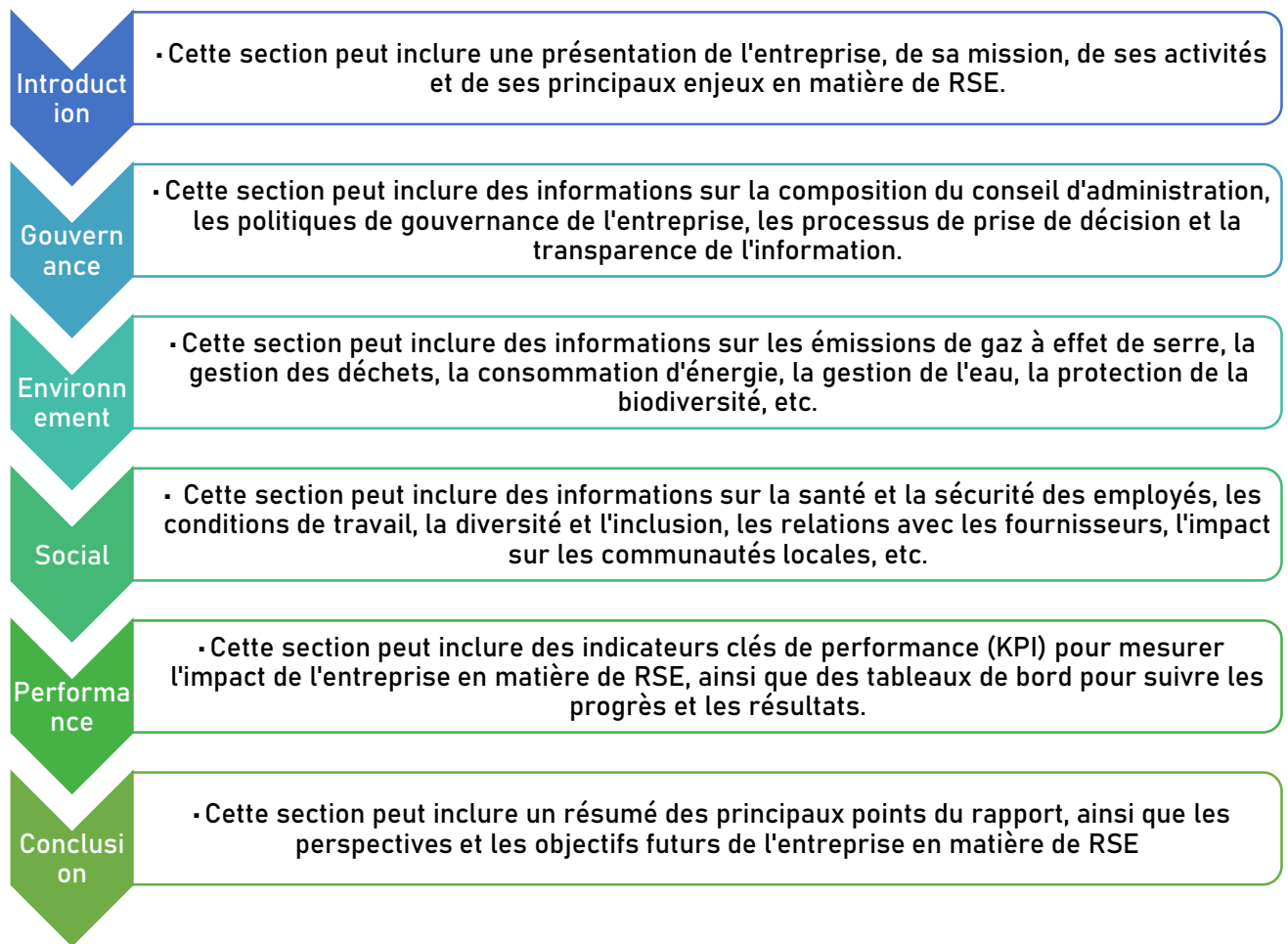
Communiquer sur les résultats et les progrès : L'entreprise doit communiquer sur les résultats et les progrès réalisés en matière de RSE, en mettant en avant les actions mises en place pour améliorer sa performance. Il est important de souligner les impacts positifs de ces actions sur l'environnement, la société et la gouvernance, tout en reconnaissant les limites et les défis rencontrés.

Assurer la transparence et la vérifiabilité : Pour renforcer la crédibilité du rapport ESG, il est important de garantir la transparence et la vérifiabilité des informations fournies. L'entreprise peut faire appel à des tiers pour réaliser des audits ou des certifications indépendantes, ou pour valider les informations fournies.

En somme, la communication sur la RSE à travers le reporting ESG doit être réalisée de manière régulière et transparente, en prenant en compte les attentes des parties prenantes et en valorisant les actions mises en place pour améliorer la performance de l'entreprise en matière de RSE.

2. Format du Reporting ESG

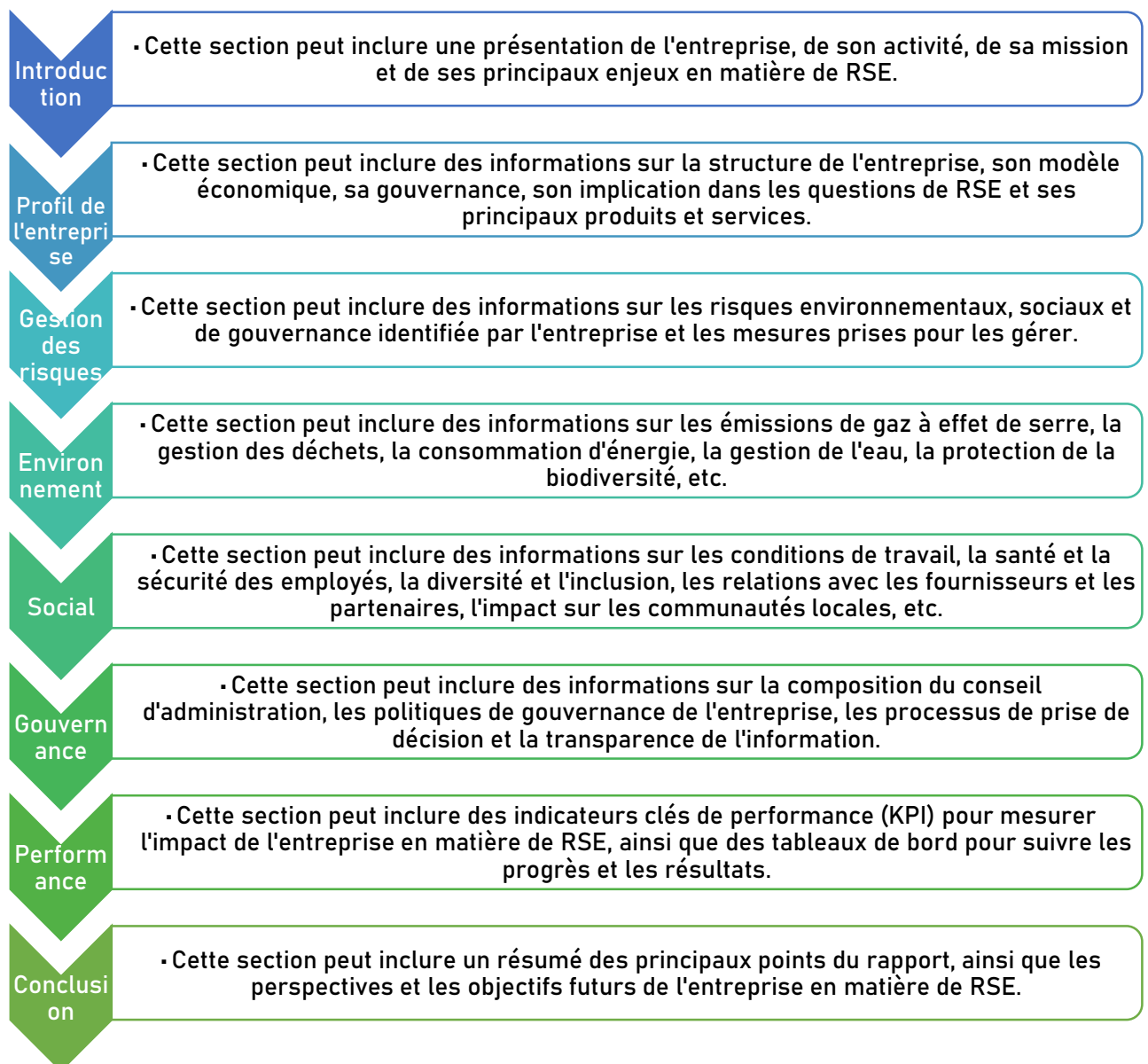
Le format du reporting ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance) peut varier en fonction des entreprises et des normes utilisées. Cependant, on peut présenter quelques exemples de sections ou de thèmes que l'on peut retrouver dans un rapport ESG :



Ces exemples ne sont pas exhaustifs et le format du reporting ESG peut varier en fonction des spécificités de chaque entreprise. Cependant, il est important de structurer le rapport de manière claire et concise pour permettre aux parties prenantes de comprendre facilement les enjeux et les actions mises en place par l'entreprise en matière de RSE.

3. Format du Reporting ESG cas du Maroc

Au Maroc, les entreprises peuvent s'inspirer de normes et de référentiels internationaux tels que les normes GRI (Global Reporting Initiative) ou les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales pour structurer leur reporting ESG. Cependant, le format du rapport peut varier en fonction des spécificités de chaque entreprise. On présente un exemple de format possible pour un rapport ESG d'une entreprise marocaine :



Il est important de noter que ce format est un exemple indicatif et que le contenu et la structure du rapport ESG peuvent varier en fonction des spécificités de chaque entreprise et de ses parties prenantes.

4. Principes de Reporting ESG

Les principes de reporting ESG (Environnement, Social et Gouvernance) sont un ensemble de normes et de directives pour les entreprises qui souhaitent communiquer de manière transparente sur leur performance ESG. On propose quelques-uns des principes de base du reporting ESG :

Principes

Clarification

<i>Pertinence</i>	Le reporting ESG doit être pertinent pour les parties prenantes et refléter les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance de l'entreprise.
<i>Fiabilité</i>	Le reporting ESG doit être fiable, vérifiable et auditable, avec des données et des indicateurs clés clairement définis et mesurables.
<i>Exhaustivité</i>	Le reporting ESG doit couvrir tous les aspects pertinents de la performance ESG de l'entreprise, y compris les risques et les opportunités.
<i>Cohérence</i>	Le reporting ESG doit être cohérent d'une année à l'autre, permettant ainsi aux parties prenantes de suivre l'évolution de la performance ESG de l'entreprise.
<i>Comparabilité</i>	Le reporting ESG doit permettre aux parties prenantes de comparer la performance ESG de l'entreprise avec celle d'autres entreprises du même secteur.
<i>Clarté et accessibilité</i>	Le reporting ESG doit être facile à comprendre pour les parties prenantes, avec des informations claires et présentées de manière accessible.
<i>Orientation vers l'avenir</i>	Le reporting ESG doit se concentrer sur l'avenir en fournissant des informations sur les plans et les stratégies de l'entreprise en matière de performance ESG.
<i>Dialogue avec les parties prenantes</i>	Le reporting ESG doit inclure des informations sur les consultations avec les parties prenantes et sur la manière dont les commentaires et les préoccupations des parties prenantes ont été pris en compte.

5. Les limites des principes de reporting ESG

Bien que les principes de reporting ESG (Environnement, Social et Gouvernance) soient importants pour améliorer la transparence et la responsabilité des entreprises, ils présentent également certaines limites. Voici quelques exemples de ces limites :

Manque d'uniformité : Les normes et les directives de reporting ESG ne sont pas uniformes et peuvent varier en fonction des secteurs d'activité et des régions géographiques. Cela peut rendre difficile la comparaison des performances ESG entre les entreprises.

Dépendance des déclarations volontaires : Les entreprises ne sont pas tenues de publier des rapports ESG, et les déclarations volontaires peuvent être incomplètes ou inexactes.

Mesure quantitative limitée : Les données ESG sont souvent qualitatives et difficiles à quantifier, ce qui peut rendre difficile l'évaluation de la performance ESG d'une entreprise.

Absence de mécanismes de vérification indépendants : Les données ESG sont souvent auto déclarées par les entreprises et peuvent ne pas être vérifiées de manière indépendante, ce qui peut compromettre leur fiabilité.

Risque de "greenwashing" : Les entreprises peuvent être tentées de présenter leur performance ESG de manière positive pour améliorer leur réputation, même si cela ne reflète pas leur véritable performance.

En résumé, bien que les principes de reporting ESG soient un pas dans la bonne direction, il est important de prendre en compte les limites et les défis associés à leur mise en œuvre pour garantir leur efficacité et leur pertinence.

6. Contenu du rapport ESG

Le contenu d'un rapport ESG (Environnement, Social et Gouvernance) peut varier selon l'entreprise et les normes de reporting applicables, mais en général, il inclura les éléments suivants :

Une introduction et une description de l'entreprise : cela peut inclure des informations sur la taille, la structure et l'activité de l'entreprise, ainsi que des détails sur les parties prenantes.

Une présentation de la stratégie ESG de l'entreprise : cela peut inclure des informations sur les objectifs ESG de l'entreprise, les politiques et les pratiques mises en place pour atteindre ces objectifs, ainsi que les résultats obtenus.

Des données environnementales : cela peut inclure des informations sur les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie et d'eau, les déchets et les mesures prises pour réduire l'impact environnemental de l'entreprise.

Des données sociales : cela peut inclure des informations sur les politiques et les pratiques en matière de diversité et d'inclusion, les conditions de travail, la santé et la sécurité, les relations avec les fournisseurs et les communautés locales, ainsi que les impacts sociaux positifs et négatifs de l'entreprise.

Des données de gouvernance : cela peut inclure des informations sur la structure de gouvernance de l'entreprise, la composition et les rôles des organes de gouvernance, les politiques et les pratiques de lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, ainsi que la rémunération et les avantages des dirigeants.

Des informations sur les risques et les opportunités ESG : cela peut inclure des informations sur les risques liés à l'environnement, aux relations sociales et à la gouvernance qui pourraient avoir un impact sur les résultats financiers de l'entreprise, ainsi que sur les opportunités pour l'entreprise de se positionner comme un leader dans le domaine ESG.

Des données financières : cela peut inclure des informations sur les performances financières de l'entreprise, les coûts et les bénéfices associés à la mise en œuvre de la stratégie ESG, ainsi que les perspectives financières futures liées à la performance ESG.

Des informations sur la vérification et la certification ESG : cela peut inclure des informations sur les processus de vérification et de certification ESG, ainsi que sur les normes et les réglementations applicables.

En résumé, le rapport ESG doit fournir une vue d'ensemble complète et transparente de la performance ESG de l'entreprise, ainsi que des mesures prises pour améliorer cette performance.

7. Les bonnes pratiques et recommandations pour l'élaboration du rapport ESG

Nous pouvons citer quelques bonnes pratiques et recommandations pour l'élaboration d'un rapport ESG (Environnement, Social et Gouvernance) efficace :

Bonnes pratiques et recommandations pour l'élaboration du rapport ESG

Pour assurer au rapport ESG un niveau de qualité et de crédibilité optimales, son élaboration, la vérification de son contenu et sa diffusion doivent s'appuyer sur une série de bonnes pratiques et de recommandations telles que présentées ci-après.

**** Adopter un référentiel reconnu en matière de reporting ESG***

Afin d'avoir une communication structurée permettant une analyse pertinente par les parties prenantes, l'entreprise devrait se baser sur un référentiel reconnu en matière de reporting ESG. En effet, plusieurs initiatives ont été élaborées sur le plan international pour standardiser la communication ESG

**** Adopter le principe de matérialité comme base de définition des éléments à communiquer***

Mettre le concept de matérialité et de pertinence au cœur du processus de reporting garantit un contenu focalisé sur les sujets importants pour les parties prenantes (dont les investisseurs). En effet, privilégier l'exhaustivité au dépens de la matérialité conduit à des rapports trop détaillés qui noient l'information pertinente et requièrent un effort considérable pour l'exploitation. Aussi, il convient de décrire dans le rapport la méthodologie utilisée dans la détermination des seuils de matérialité.

**** Etre transparent sur la méthodologie de collecte et de traitement de l'information***

Il est préconisé de présenter au niveau du rapport une note méthodologique décrivant le processus d'identification, de collecte, de traitement et de compilation des informations extra financières, ainsi que les limites attachées à cette méthodologie. Les indicateurs quantitatifs ainsi que les méthodes de calculs retenues, doivent être clairement définis et précisés.

**** Assurer la comparabilité des indicateurs communiqués***

L'entreprise doit veiller à garder les mêmes indicateurs d'un exercice à un autre pour permettre aux utilisateurs du reporting de comprendre les évolutions de la performance de l'entreprise. En cas de changement des indicateurs communiqués, l'entreprise doit expliquer les raisons dudit changement, et assurer, dans la mesure du possible la publication des indicateurs abandonnés pendant une période transitoire. Par ailleurs, l'entreprise doit veiller à assurer une comparabilité de son reporting avec les pratiques de son secteur d'activité ou de son marché, afin d'assurer une comparabilité de sa performance avec celle de ses pairs.

**** Etre à l'écoute du public sur les questions liées au reporting ESG :***

La mise en place d'un reporting ESG, surtout lors des premières expériences, devrait s'accompagner par la mise en place d'un processus d'écoute. Ce dernier permet à l'entreprise de recueillir les réactions et requêtes du public par rapport aux informations publiées. Ce processus doit être porté par une entité organisationnelle définie (qu'elle soit dédiée ou non).

** Assurer une diffusion adéquate du rapport ESG*

Le rapport ESG doit être facilement accessible au public. Sa publication en ligne permet une diffusion large et rapide tout en réduisant les coûts associés à la publication. Aussi, l'entreprise doit veiller à garder un historique suffisant sur son site pour répondre aux besoins des utilisateurs.

** Adopter une démarche graduelle*

La mise en place d'un reporting ESG devrait se faire selon une démarche graduelle. Ainsi, l'entreprise peut commencer dans ses premiers rapports par couvrir le périmètre et les sujets les plus maîtrisés et pour lesquels l'information est plus facilement disponible, pour ensuite étendre le champ du rapport au fur et à mesure qu'elle gagne de l'expérience et que sa capacité de publication s'agrandit.

** Vérification externe des informations ESG publiées*

La crédibilité des informations ESG publiées est cruciale pour les parties prenantes. En effet, lesdites parties intègrent les critères ESG dans leurs décisions à propos de la société (investissement, relations d'affaires...).

Le moyen privilégié d'assurer la crédibilité des informations publiées consiste à les faire revoir par des tiers indépendants et qualifiés. L'intervention desdits tiers peut revêtir plusieurs aspects. En premier lieu, le tiers indépendant peut être appelé à certifier les informations publiées et attester sur leur exactitude. De plus, le tiers indépendant peut être sollicité pour fournir une conclusion par rapport à la démarche RSE de l'entreprise. En effet, il procède à un examen des dispositifs mis en place et note l'entreprise par rapport aux attentes des parties prenantes, permettant à ces dernières de situer rapidement la performance de l'entreprise en matière de RSE.

Il est important que les vérificateurs :

- Soient indépendants de l'entreprise pour émettre des conclusions impartiales et objectives ;
- Fassent preuve de compétences reconnues, à la fois dans le domaine concerné et dans la pratique de vérification ;
 - Appliquent des procédures de qualité ;
- Évaluent si le rapport offre une présentation légitime et objective de la performance ;
- Rédigent un rapport accessible au public comprenant un avis ou un ensemble de conclusions

** Adopter un langage compréhensible pour les parties prenantes*

L'entreprise doit élaborer son rapport dans un langage accessible au public de manière générale, et ne pas considérer que tous les lecteurs dudit rapport sont qualifiés. Ainsi, les notions techniques ou complexes doivent être accompagnées d'explications simples permettant d'en comprendre la teneur pour bien situer la performance de l'entreprise.

PARTIE IV : Evaluer la RSE mise en place.

L'évaluation de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un processus important pour mesurer et évaluer les performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) d'une entreprise. Cette évaluation permet aux entreprises de comprendre leur impact sur la société et l'environnement, de mesurer leur contribution à un développement durable et de prendre des mesures pour améliorer leurs performances ESG.

L'évaluation de la RSE implique la collecte et l'analyse de données liées aux performances ESG d'une entreprise, ainsi que l'identification des risques et des opportunités associées à ces performances.

Les résultats de cette évaluation peuvent aider les entreprises à :

- + Comprendre les attentes de leurs parties prenantes,
- + Renforcer leur réputation,
- + Améliorer leur prise de décision
- + Augmenter leur rentabilité.

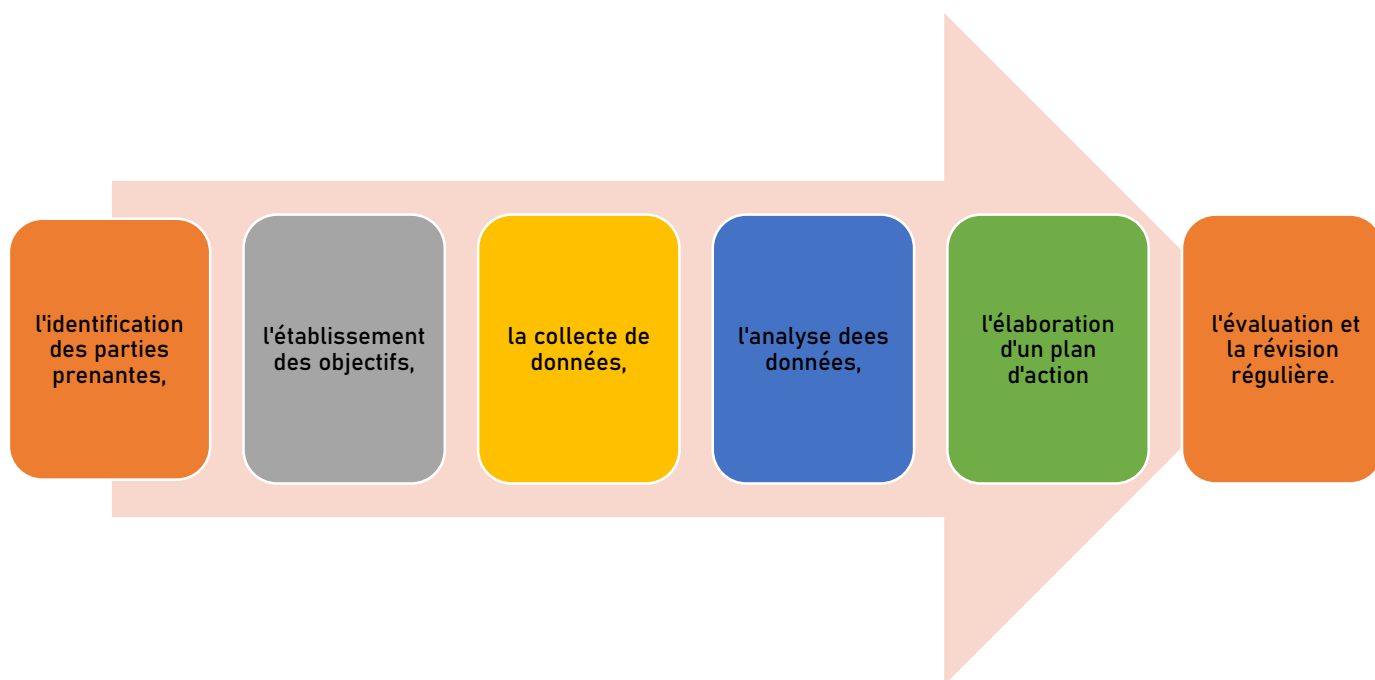
Les évaluations de la RSE sont souvent menées par **des tiers indépendants**, tels que des agences de notation, des analystes financiers, des organisations non gouvernementales (ONG) ou des cabinets de conseil en développement durable.

Ces tiers évaluent les performances ESG des entreprises en fonction de normes et de critères spécifiques, tels que les Principes directeurs de l'OCDE (**L'Organisation de coopération et de développement économiques**) à l'intention des entreprises multinationales, les normes GRI (Global Reporting Initiative) ou les critères de l'initiative CDP (Carbon Disclosure Project). Enfin,

L'évaluation de la RSE est un processus clé pour mesurer et évaluer les performances ESG des entreprises, et pour aider les entreprises à comprendre leur impact sur la société et l'environnement. Cela permet aux entreprises de prendre des mesures pour améliorer leurs performances ESG et de renforcer leur réputation et leur rentabilité.

1. L'approche d'évaluation de la stratégie RSE mise en place

L'approche d'évaluation de la stratégie RSE est un processus clé qui permet aux entreprises de mesurer et de rendre compte de leur performance en matière de RSE. Elle est devenue de plus en plus importante pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur impact social, environnemental et économique tout en répondant aux attentes de leurs parties prenantes. L'approche d'évaluation de la stratégie RSE comprend plusieurs étapes, notamment



En suivant cette approche, les entreprises peuvent évaluer leur performance actuelle en matière de RSE, identifier les domaines qui nécessitent des améliorations, établir des objectifs spécifiques et mesurables, et élaborer des plans d'action pour atteindre ces objectifs. Cela peut aider les entreprises à renforcer leur réputation et leur durabilité à long terme tout en répondant aux attentes de leurs parties prenantes.

Identification des parties prenantes :

Il est important d'identifier les parties prenantes de l'entreprise, c'est-à-dire les personnes et les groupes qui peuvent être affectés par les activités de l'entreprise et qui peuvent également avoir un impact sur elle. Cela peut inclure les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, les communautés locales et la société dans son ensemble.

Établissement des objectifs :

Une fois que les parties prenantes ont été identifiées, l'entreprise doit établir des objectifs pour sa stratégie RSE. Ces objectifs doivent être alignés sur les valeurs et la mission de l'entreprise, ainsi que sur les attentes et les besoins de ses parties prenantes.

Collecte de données :

L'entreprise doit collecter des données pour mesurer ses performances en matière de RSE. Les données peuvent être obtenues à partir de sources internes ou externes, telles que des audits, des enquêtes auprès des parties prenantes, des rapports de durabilité, des certifications, des données de marché et des indicateurs de performance clés.

Analyse des données :

Une fois que les données ont été collectées, l'entreprise doit les analyser pour comprendre ses performances actuelles en matière de RSE et identifier les domaines qui nécessitent des améliorations.

Élaboration d'un plan d'action :

L'entreprise doit élaborer un plan d'action pour améliorer ses performances en matière de RSE. Ce plan doit inclure des objectifs spécifiques, des mesures pour les atteindre, des échéances et des responsabilités clairement définies.

Évaluation et révision :

L'entreprise doit évaluer régulièrement sa stratégie RSE pour mesurer ses progrès et réviser son plan d'action en conséquence. Cela peut inclure la collecte continue de données, l'analyse de ces données et la mise à jour du plan d'action en fonction des résultats.

2. Limites de l'approche d'évaluation de la stratégie RSE mise en place

Bien que l'approche d'évaluation de la stratégie RSE puisse aider les entreprises à améliorer leur performance en matière de RSE, elle présente également certaines limites. On cite les principales limites :

LES LIMITES	CLARIFICATION
<i>La difficulté à mesurer l'impact</i>	Il peut être difficile de mesurer l'impact réel des actions de RSE de l'entreprise. Les effets peuvent être à long terme et difficiles à quantifier, ce qui rend difficile la mesure précise de la contribution de l'entreprise à la société.
<i>La subjectivité des indicateurs</i>	Les indicateurs utilisés pour évaluer la performance en matière de RSE peuvent être subjectifs et varier d'une entreprise à l'autre. Cela peut rendre difficile la comparaison des performances entre les entreprises.
<i>Les coûts</i>	Les coûts de collecte de données, d'analyse et de rapport peuvent être élevés pour les entreprises. Cela peut être particulièrement difficile pour les petites entreprises qui ont des ressources limitées.
<i>La pression des parties prenantes</i>	Les attentes des parties prenantes en matière de RSE peuvent être difficiles à satisfaire, ce qui peut entraîner des tensions entre l'entreprise et ses parties prenantes.
<i>Le risque de greenwashing</i>	Il existe un risque que l'entreprise utilise l'évaluation de la performance en matière de RSE à des fins de marketing plutôt que d'améliorer réellement sa performance.

De même, bien que l'approche d'évaluation de la stratégie RSE soit utile pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur performance en matière de RSE, elle présente également certaines limites, notamment la difficulté à mesurer l'impact, la subjectivité des indicateurs, les coûts, la pression des parties prenantes et le risque de greenwashing (*Le terme "greenwashing" est souvent utilisé par des ONG pour stigmatiser les entreprises qui tentent d'afficher des préoccupations environnementales qu'elles sont loin d'avoir dans leurs pratiques*). Il est important que les entreprises prennent en compte ces limites lors de l'élaboration de leur stratégie RSE et de leur évaluation de la performance.

3. Mise en œuvre efficace des recommandations

La mise en œuvre efficace d'une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est essentielle pour les entreprises soucieuses de leur impact sur la société et l'environnement. Une stratégie RSE réussie implique la prise en compte des impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise, ainsi que la collaboration étroite avec les parties prenantes pour mettre en œuvre des initiatives concrètes. La mise en œuvre efficace d'une stratégie RSE nécessite une planification minutieuse, des ressources adéquates et une mesure régulière des résultats obtenus. Dans cette optique, il est important de définir des priorités claires, de

collaborer avec les parties prenantes, d'élaborer un plan d'action détaillé, d'allouer des ressources suffisantes et de mesurer et évaluer les résultats obtenus. Cela permettra aux entreprises de maximiser leur impact positif sur la société et l'environnement, tout en renforçant leur réputation, leur fidélité des clients et leur positionnement sur le marché.

La mise en œuvre efficace des recommandations d'une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) implique plusieurs étapes clés. On cite les grandes étapes :

Définir les priorités : Avant de mettre en place une stratégie RSE, il est important de définir les priorités et les objectifs spécifiques que l'entreprise souhaite atteindre. Il peut s'agir de réduire l'impact environnemental de l'entreprise, d'améliorer les conditions de travail des employés ou de contribuer positivement aux communautés locales. La définition de ces priorités aidera l'entreprise à se concentrer sur les aspects les plus importants de sa stratégie RSE.

Impliquer les parties prenantes : La mise en œuvre efficace d'une stratégie RSE implique une collaboration étroite avec les parties prenantes de l'entreprise, notamment les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés locales. Les entreprises doivent communiquer de manière transparente avec ces parties prenantes et les impliquer dans la mise en œuvre de la stratégie RSE.

Élaborer un plan d'action : Une fois que les priorités ont été définies et les parties prenantes impliquées, l'entreprise doit élaborer un plan d'action détaillé pour mettre en œuvre sa stratégie RSE. Ce plan doit inclure des objectifs spécifiques, des mesures de suivi et des échéances claires pour chaque initiative.

Allouer des ressources : Pour mettre en œuvre efficacement une stratégie RSE, l'entreprise doit allouer les ressources nécessaires. Cela peut inclure des investissements financiers, des ressources humaines supplémentaires ou l'achat de technologies ou de matériaux plus respectueux de l'environnement.

Mesurer et évaluer les résultats : Une fois que la stratégie RSE a été mise en œuvre, il est important de mesurer et d'évaluer les résultats obtenus. Cela permettra à l'entreprise de comprendre ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré, et de continuer à ajuster sa stratégie RSE en conséquence.

Enfin, pour mettre en œuvre efficacement une stratégie RSE, l'entreprise doit définir des priorités claires, impliquer les parties prenantes, élaborer un plan d'action détaillé, allouer des ressources suffisantes et mesurer et évaluer les résultats obtenus.

4. Évaluer la pertinence des recommandations proposées

L'évaluation de la pertinence des recommandations proposées concernant une stratégie RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) peut se faire en utilisant les étapes suivantes :

Évaluation des sources : Vérifiez la crédibilité et l'objectivité des sources qui ont proposé les recommandations. Il est important de savoir qui a formulé les recommandations, quelles sont ses compétences et son expérience dans le domaine de la RSE.

Analyse des recommandations : Évaluez la qualité et la pertinence des recommandations. Est-ce qu'elles sont cohérentes avec les valeurs et les objectifs de l'entreprise ? Est-ce qu'elles sont réalistes et réalisables dans le cadre de l'entreprise ?

Évaluation des impacts : Évaluez les impacts potentiels des recommandations sur l'entreprise, sur les parties prenantes et sur l'environnement. Les recommandations proposées peuvent avoir des conséquences positives ou négatives sur différents aspects de l'entreprise et de son environnement.

Consultation des parties prenantes : Consultez les parties prenantes de l'entreprise pour obtenir leur avis sur les recommandations proposées. Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes qui sont concernés par les activités de l'entreprise, tels que les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires et les communautés locales.

Évaluation des coûts et des avantages : Évaluez les coûts et les avantages des recommandations proposées. Les coûts peuvent inclure des investissements initiaux, des coûts de mise en œuvre, des coûts de formation et des coûts de communication. Les avantages peuvent inclure une amélioration de l'image de l'entreprise, une meilleure rétention des employés, une augmentation de la satisfaction des clients et une réduction des risques.

En résumé, pour évaluer la pertinence des recommandations proposées concernant une stratégie RSE, il est important d'analyser les sources, les recommandations, les impacts potentiels, les parties prenantes, ainsi que les coûts et les avantages.

5. Les freins et les limites de la mise en œuvre efficace des recommandations d'une stratégie RSE

La mise en œuvre d'une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être complexe et rencontrer des freins et des limites qui peuvent entraver sa mise en œuvre efficace. Les freins à la mise en œuvre peuvent inclure la résistance au changement, le manque de ressources, la complexité de la stratégie, le manque de réglementations gouvernementales, la culture organisationnelle, les incitations et la communication insuffisante. Les limites peuvent inclure les contraintes budgétaires, les priorités concurrentes, la pression du marché, les préoccupations de confidentialité, le manque d'expertise et les défis de mesure et de suivi de la performance. Il est essentiel que les entreprises comprennent ces freins et limites et travaillent à les surmonter pour réussir la mise en œuvre efficace de leur stratégie de RSE et maximiser leur impact positif sur la société et l'environnement.

La mise en œuvre efficace des recommandations d'une stratégie de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être freinée par plusieurs facteurs, notamment :

La résistance au changement : Les employés et les parties prenantes peuvent résister aux changements proposés par la stratégie de RSE, car ils peuvent percevoir cela comme une menace à leur confort ou à leur statut quo.

Le manque de ressources : La mise en œuvre d'une stratégie de RSE peut nécessiter des ressources financières, humaines et matérielles importantes. Si les ressources ne sont pas disponibles, cela peut freiner la mise en œuvre efficace de la stratégie.

La complexité : Les stratégies de RSE peuvent être complexes, avec de multiples dimensions et parties prenantes. Si la stratégie est trop complexe, elle peut être difficile à comprendre et à mettre en œuvre efficacement.

Les réglementations insuffisantes : Le manque de réglementations gouvernementales peut limiter la portée de la stratégie de RSE, car les entreprises peuvent ne pas avoir de directives obligatoires pour suivre.

La culture organisationnelle : Les cultures organisationnelles peuvent être résistantes aux changements de valeurs, de comportements et de pratiques. Si la culture de l'entreprise n'est pas favorable à la RSE, cela peut limiter la mise en œuvre efficace de la stratégie.

Les incitations : Si les incitations financières ne sont pas alignées sur la RSE, cela peut dissuader les entreprises de poursuivre des initiatives de RSE.

La communication : Une communication insuffisante peut limiter la sensibilisation et l'engagement des employés et des parties prenantes envers la stratégie de RSE, et ainsi freiner sa mise en œuvre efficace.

En somme, la mise en œuvre efficace d'une stratégie de RSE est un processus complexe qui nécessite des ressources, des incitations, une culture organisationnelle favorable et une communication transparente. Les entreprises doivent surmonter les freins et les limites pour maximiser les impacts positifs de la RSE.

Références bibliographiques

Baddache, F. (2011). Le développement durable. Editions Eyrolles

Baret, P., & Romestant, F. (2020). Pratiquer la RSE en 11 cas d'entreprises-2e éd. : Air France Industries, Bouygues Construction, LVMH... Dunod

Bello, P. (2014). Stratégie et RSE : La rupture managériale. Dunod.

Cherkaoui, A. (2019). La responsabilité sociétale des entreprises au Maroc : facteurs déterminants, analyses perceptuelles et typologies comportementales. Editions L'Harmattan

François, L., Jean-Jacques, R., Carole, B., & Sarah, H. (2010). La RSE, La responsabilité sociale des entreprises, Théories et pratiques, Stratégie

Libaert, T., & Guérin, A. J. (2008). Le développement durable. Dunod

Maymo, V., Murat, G. (2021). La boîte à outils du Développement durable et de la RSE. Dunod.

Webographie

<https://www.label-emplitude.fr/articles/17638/principes-rse#:~:text=Le%20respect%20des%20int%C3%A9r%C3%AAts%20des,des%20droits%20de%20l'Homme.>

https://www.ammc.ma/sites/default/files/Guide%20RSE-ESG%20-%20Version%2028-07-17_VF_1.pdf

https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/7251/cufe_Kirby_E_essai462.pdf?sequence=1&isAllowed=y