



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness

# *Manuel sur la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour renforcer l'industrie de l'ameublement*

 [furncsr.eu](https://furncsr.eu)

Guide destiné aux entreprises et aux acteurs concernés  
pour améliorer la compétitivité et l'attractivité de l'emploi



**ambit**  
LIVING SPACES CLUSTER

**FLA**  
FEDERLEGNOARREDO

European Federation  
of Building  
and Woodworkers



**UEA**



This project has been funded by the  
European Commission call: Support for  
Social Dialogue VP/2020/001. Grant  
Agreement Reference VS/2021/0035.



# *Manuel sur sociétale des entreprises (RSE) pour renforcer l'industrie de l'ameublement*

Guide destiné aux entreprises et aux acteurs concernés améliorer la compétitivité et l'attractivité de l'emploi

© AMBIT 2023  
Av. Generalitat, 66 - 43560  
La Sénia (Tarragone) ESPAGNE  
Tél. +34 977 57 01 22  
ambitcluster.org

Cette publication a été produite avec l'aide financière de l'Union européenne.

Ce projet a été financé par l'appel d'offres de la Commission européenne : Soutien au dialogue social VP/2020/001. Subvention

Référence de l'accord VS/2021/035.

L'aide fournie par la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs ; la Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication.

Ce rapport a été préparé par AMBIT et les équipes techniques du projet FederLegnoArredo FurnCSR, composées de :

Jaisiel Madrid Sánchez  
Massimiliano Rumignani  
Julio Rodrigo Fuentes  
Joaquim Solana Monleón  
Giorgia Von Berger  
Chiara Terraneo

Avec la collaboration des experts externes suivants :  
Xevi Agulló et Josep Maria Canyelles (Vector5 Excel·lència i Sostenibilitat)

Juan Carlos Alonso  
Jeroen Doom  
Nathalie Bekx  
Emilio Arasa  
Roberto Cuneo

Conception : srbeardman.com



NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).  
[creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Vous devez créditer l'œuvre, intégrer un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été réalisées. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'offrant vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.

Vous n'êtes pas autorisé à modifier ni à faire un usage commercial de cette œuvre. Vous n'êtes pas autorisé à utiliser le contenu à des fins commerciales. Si vous remixez, transformez ou construisez sur la base de ce contenu, vous n'êtes pas autorisé à distribuer le contenu modifié.

# Remerciements

Nous souhaitons remercier nos collègues des partenaires FurnCSR Chiara Terraneo, Omar Degoli, Giorgia Von Berger, Nicolas Sangalli – FederlegnoArredo, et de nos organisations associées Rolf Gehring – EFBWW, et David Pavlis – UEA. Leurs idées et expertise ont inspiré et assisté notre recherche.

Nous sommes reconnaissants à notre chef de projet de la Commission européenne, Danny Scheerlinck, pour son soutien tout au long du déroulement du projet.

Nous reconnaissons clairement la contribution essentielle de nos experts externes Vector5 Excellència i Sostenibilitat (Xevi Agulló et Josep Maria Canyelles), Juan Carlos Alonso (économie circulaire), Jeroen Doom (EFP), Nathalie Bekx (RSE pour RH), Emilio Arasa (processus internes des entreprises) et Roberto Cuneo (processus stratégiques externes des entreprises).

Nous souhaitons remercier également tous les répondants et tous les participants à l'enquête FurnCSR et à l'atelier des experts qui, grâce à leurs retours multidisciplinaires, ont contribué à la création d'une vision plus claire des pratiques de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) au sein du secteur de l'ameublement de l'UE et à identifier les bonnes pratiques et les business cases pertinents en Europe.

Nous sommes reconnaissants aux entités nationales qui ont contribué à la réussite de l'implémentation de l'outil en ligne FurnCSR en soutenant leurs entreprises tout au long du processus d'auto-évaluation.

En plus des personnes mentionnées précédemment, nous remercions également :

Frank Adriaensen, Amine Aktekin, Nur America, Walter Bertozzi, Irene Burroni, Araceli Cabello Jiménez, Francesc Castells, Nicola Cerantola, Alexandra Costa Artur, Kim Cuypers, Bie De Keulenaer, Bart De Waele, Omar Degoli, Ieva Erele, Matej Fegus, Claudio Garrone, Nikolay Georgiev, Valeria Giacomozzi, Lorenza Giovanardi, Daniella Koós, Matthieu Leroy, Anton Luiken, Erwan Mouazan, Alba Obiols, Frank O'Connor, Dermot O'Donovan, Jordi Oliver Solà, Daniela Petrova, Xavier Pi, Carlo Piemonte, Carlo Proserpio, Filippo Santambrogio, Stefano Santoni, Jude Sherry, Osier Sven, Carles Tort, Antonella Ilaria Totaro, Erika Valentincic, William Vernon, Evi Waterbley.

Nous souhaitons remercier IPRA-MEDEF pour la correction d'épreuve de la version française de ce guide.

La mise en œuvre du projet FurnCSR a été rendue possible uniquement grâce au financement de l'appel à propositions de la CE VP/2020/001, Soutien au dialogue social.

Nous sommes reconnaissants aux entités nationales qui ont contribué à la réussite de l'implémentation de l'outil en ligne FurnCSR en soutenant leurs entreprises tout au long du processus d'auto-évaluation.

- 🌐 BBCWFI - Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture [Industrytimberchamber.com](http://Industrytimberchamber.com)
- 🌐 Cluster Legno Arredo Casa FVG (Italy) [clusterarredo.com](http://clusterarredo.com)
- 🌐 COSMOB Technological Center (Italy) [cosmob.it](http://cosmob.it)
- 🌐 dID - Interior and Design District (Italy) [distrettointerniedesign.it](http://distrettointerniedesign.it)
- 🌐 FABUNIO - Hungarian Furniture Association - [fabunio.hu](http://fabunio.hu)
- 🌐 IPRA-MEDEF - Mouvement des Entreprises de France [medef-aura.fr](http://medef-aura.fr)
- 🌐 TFC - Transylvanian Furniture Cluster (Romania) [transylvanianfurniture.com](http://transylvanianfurniture.com)
- 🌐 WIC - Wood Industry Cluster (Slovenia) [lesarski-gradz.si](http://lesarski-gradz.si)

Nous souhaitons également remercier toutes les entreprises qui se sont jointes au processus :

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| 🌐 Absotec               | <a href="http://absorcionacustica.com">absorcionacustica.com</a>     |
| 🌐 Antares               | <a href="http://antaresinternational.eu">antaresinternational.eu</a> |
| 🌐 Árkossy Bútor         | <a href="http://arkossy.hu">arkossy.hu</a>                           |
| 🌐 Concreta Cucine       | <a href="http://concretacucine.it">concretacucine.it</a>             |
| 🌐 Donar                 | <a href="http://donar.si">donar.si</a>                               |
| 🌐 Galtee Veneer Bonding | <a href="http://thegalteegroup.ie">thegalteegroup.ie</a>             |
| 🌐 Gancedo               | <a href="http://gancedo.com">gancedo.com</a>                         |
| 🌐 Van Hoecke            | <a href="http://vanhoecke.be">vanhoecke.be</a>                       |
| 🌐 Kave Home             | <a href="http://kavehome.com">kavehome.com</a>                       |
| 🌐 Kintsugi Strategy     | <a href="http://kintsugistrategy.com">kintsugistrategy.com</a>       |
| 🌐 Mebeli Dragi          | <a href="http://dragi.bg">dragi.bg</a>                               |
| 🌐 Mobenia               | <a href="http://mobenia.com">mobenia.com</a>                         |
| 🌐 Mobili Avenanti       | <a href="http://mobiliavenanti.it">mobiliavenanti.it</a>             |
| 🌐 Planning Sisplamo     | <a href="http://planningsisplamo.com">planningsisplamo.com</a>       |
| 🌐 Promedif              | <a href="http://promedif.fr">promedif.fr</a>                         |
| 🌐 SantaLucia Mobili     | <a href="http://santaluciamobili.it">santaluciamobili.it</a>         |
| 🌐 Tooy                  | <a href="http://tooy.it">tooy.it</a>                                 |



# ***Index***

<b>1</b>	<b>Avant-propos</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Comment utiliser ce guide</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Défis pour une RSE stratégique</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Implémentation de bonnes pratiques (Étape 4)</b>	<b>24</b>
4.1	Employés	27
4.2	Gouvernance et structure	30
4.3	Ressources essentielles	32
4.4	Activités et processus	34
4.5	Chaîne d'approvisionnement et partenaires	36
4.6	Proposition de valeur	38
4.7	Clients et bénéficiaires	40
4.8	Acteurs concernés	42
4.9	Espaces relationnels	44
4.10	Coûts	46
4.11	Retour de valeur	48
<b>5</b>	<b>Présentation d'une approche compréhensive de la Responsabilité sociétale de l'entreprise</b>	<b>52</b>
5.1	Conformité aux dispositions réglementaires (Étapes 2 et 3)	55
5.2	Amélioration des dispositions réglementaires (Étapes 4 et 5)	57
5.3	Réponse aux attentes (Étapes 6 et 7)	60
5.4	Engagement (Étapes 8 et 9)	66
<b>6</b>	<b>Compétences nécessaires à l'implémentation de la RSE et recommandations</b>	<b>71</b>
6.1	Compétences nécessaires à l'implémentation de la RSE	72
6.2	Recommandations aux employeurs et aux dirigeants	77
	<b>Annexes</b>	<b>81</b>
A1	Bonnes pratiques et business cases validés	82
A2	Spécifications analysées	83
A3	Outil en ligne FurnCSR	86
A4	Témoignages d'entreprises	89
A5	Évaluation pilote de l'outil en ligne FurnCSR	95



*Avant-propos*





Les fabricants de meubles de l'UE et leurs employés vont devoir surmonter des défis très importants dans le proche avenir : la transformation numérique du secteur, la transition des sociétés vers une économie plus circulaire et inclusive, le coût et la disponibilité des matières premières et de l'énergie, la satisfaction correcte des besoins en compétences des entreprises et la nécessité d'attirer les jeunes travailleurs. Concernant ce dernier défi, le recrutement et la rétention des jeunes travailleurs est nécessaire pour trois raisons principales :

- le vieillissement de la force de travail actuelle et le manque de renouvellement ;
- le manque de vocations dans le secteur ;
- le faible attrait du secteur pour les professionnels hautement qualifiés.

Une solution possible pour « attirer et retenir les jeunes travailleurs » dans les sociétés de fabrication de meubles peut être le déploiement de pratiques de Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) et la création de « Valeur partagée ».

La Commission européenne définit la RSE comme « le processus selon lequel les entreprises intègrent les questions sociales, environnementales, éthiques et des droits de l'homme dans leur stratégie principale, leurs opérations et leurs performances intégrées, en étroite collaboration avec leurs parties acteurs concernés, dans l'objectif de 1) maximiser la création de Valeur Partagée pour leurs propriétaires/actionnaires, pour d'autres acteurs concernés et pour la société en général ; et 2) identifier, empêcher et mitiger leurs effets nuisibles potentiels. »

D'après Michael E. Porter et Mark R. Kramer, l'idée centrale derrière la création de valeur partagée repose sur le concept d'interdépendance entre la compétitivité d'une société et la santé et le bien-être des communautés qui l'entourent (employés, clients, fournisseurs, société, administration publique, etc.), ce qui signifie que le partage d'une plus grande quantité de valeur avec les employés améliore la compétitivité des entreprises et la satisfaction des travailleurs.

Cependant, l'implémentation de pratiques de RSE peut représenter un défi pour les petites et moyennes entreprises (PME) en raison de leurs ressources limitées et du manque de guides ou d'outils pratiques. Il existe donc un évident besoin en guides et outils destinés aux PME fabricantes de meubles de l'UE qui leur permettraient de déployer leurs pratiques de valeur partagée qui les aideraient à attirer, retenir et motiver de jeunes talents qualifiés, à devenir plus concurrentielles et à implémenter des pratiques de RSE capables de générer un impact positif au niveau économique, social et environnemental.

Ce guide a pour objectif de fournir non seulement un outil pratique aux fabricants de meubles pour leur permettre d'identifier les meilleures pratiques de RSE dans le secteur (approche inspiratrice), mais aussi un plan pour l'amélioration continue du déploiement de la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise, en identifiant sa situation actuelle et la manière de progresser pendant son implémentation.



*Comment utiliser ce guide*





## Comment utiliser ce guide

Ce guide de RSE a pour objectif d'aider les organisations du secteur de l'ameublement sur le chemin stratégique de la RSE de manière pratique, en tenant compte des trois dimensions qu'elle contient (économie/organisation, société et environnement)

La structure suggérée nous permet d'une part d'identifier les bonnes pratiques et les cas pratiques pouvant servir d'inspiration, et d'autre part de mettre une organisation sur le bon chemin de l'amélioration continue en termes de RSE, en suivant ses cinq niveaux d'exécution.

Pour ce faire, ce guide de la RSE pour le secteur de l'ameublement adapte les idées stratégiques de la RSE et ses bonnes pratiques à un cadre de gestion d'entreprise, qui est le business model CANVAS FurnCSR (Figure 1). Ce modèle CANVAS est adapté à l'analyse et à la cartographie des modèles commerciaux existants et s'utilise pour identifier de nouvelles stratégies pour les mettre à niveau et avancer vers d'autres plus innovantes.

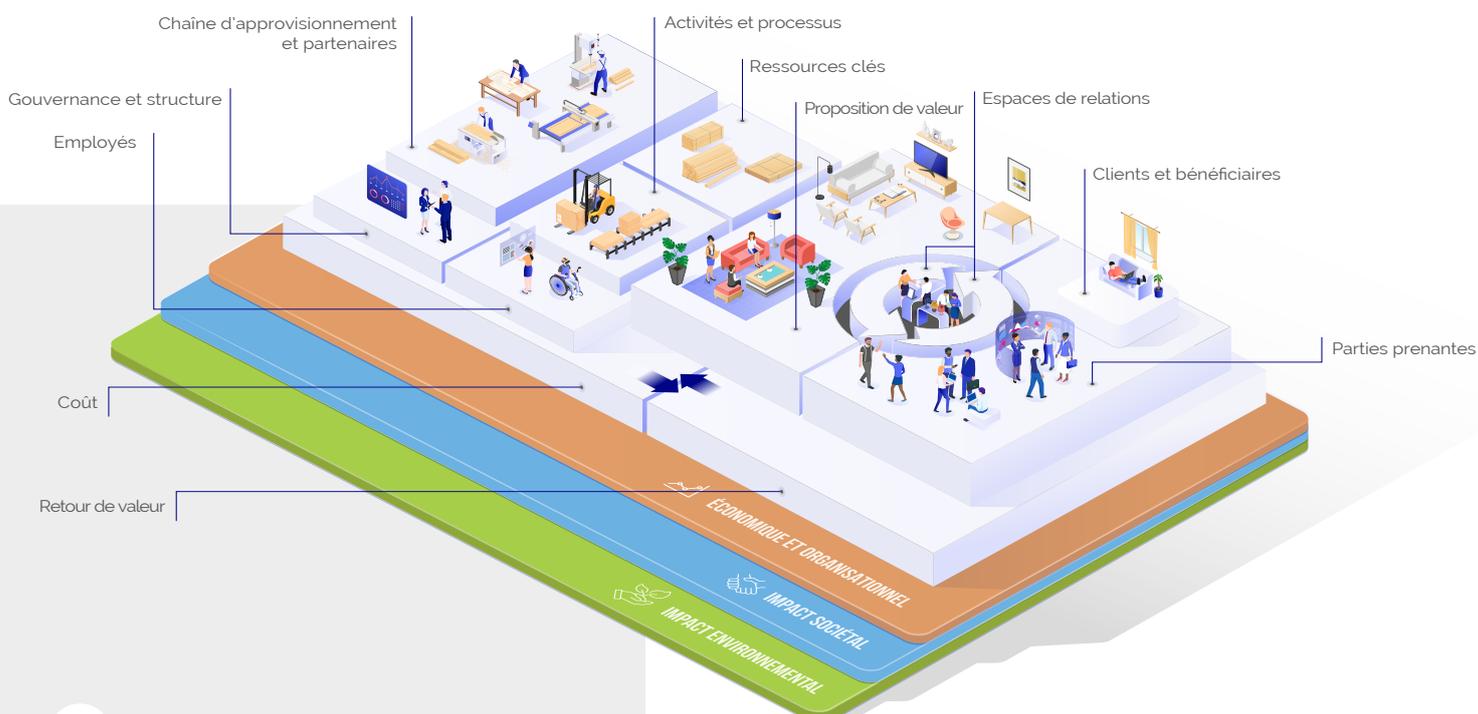
Dans ce cas, nous avons rassemblé les activités commerciales en fonction de leur appartenance au niveau interne (employés, gouvernance, ressources essen-

tielles, activités et processus, chaîne d'approvisionnement et alliances) ou au niveau externe (clients, bénéficiaires, acteurs concernés et les espaces qui leurs sont propres), et en fonction de la génération de coûts, de profits et de proposition de valeur.

Ceci implique d'envisager la RSE sous l'angle d'un processus d'amélioration continue, allant au-delà du minimum légal et touchant chacun des domaines de la gestion commerciale.

Pour utiliser ce guide et tirer le plus grand profit possible de ses lignes directrices, les étapes suivantes sont recommandées :

**Lire la section 3** pour identifier dans chaque cas les défis pouvant survenir sur le chemin de la stratégie de RSE dans le secteur de l'ameublement. Cette analyse des défis permettra à l'organisation d'identifier les risques et les opportunités sur le chemin stratégique de la RSE.



**Lire les bonnes pratiques de la section 4** afin d'identifier les bonnes pratiques et les améliorations qui peuvent être appliquées dans l'entreprise et qui vont au-delà de la stricte conformité aux exigences légales. Cette section permet en plus d'identifier les bonnes pratiques sur des cas spécifiques réels, pouvant servir de source d'inspiration pour l'organisation.

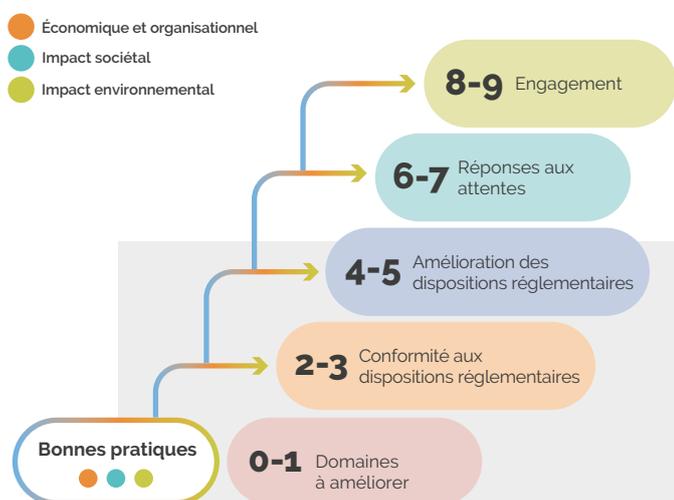
- Les bonnes pratiques qui sont décrites dans ce guide sont celles qui ont été considérées comme prioritaires pour le secteur de l'ameublement suite à un processus ayant inclus la consultation d'experts en matière de RSE mais aussi issus du secteur même.
- Ces bonnes pratiques sont classifiées dans les 11 domaines de l'entreprise considérés dans le business model CANVAS, et dans différents domaines spécifiques afin de faciliter leur lecture et leur classification (ex. qualité de vie, formation, etc.). C'est pour cette raison que certaines sections peuvent contenir de meilleures pratiques que d'autres, parce que les critères ne sont pas tant basés sur l'équilibre en termes de quantité mais plutôt sur les priorités et les intérêts du secteur de l'ameublement.
- De plus, il est possible de consulter d'autres bonnes pratiques n'ayant pas été considérées comme étant de haute priorité mais pouvant intéresser certaines entreprises du secteur de l'ameublement. Ainsi donc, vous trouverez à la fin de chaque bloc un code QR et un lien vers une page Web.
- Il est également possible d'accéder à des business cases supplémentaires qui ont été identifiés tout au long du processus de consultation et de validation par les divers experts participants.

- Ces business cases serviront de référence pratique et d'exemples d'implémentations réussies.

**Consulter les pratiques de la section 5** (« Présentation d'une approche comprehensive de la Responsabilité sociétale de l'entreprise ») nous permet d'avancer en termes de maturité et de progrès de la RSE en suivant 5 niveaux établis (Figure 2). Cette section traite des bonnes pratiques qui sont principalement liées au domaine de la gestion, de la systématisation et de la formalisation de la RSE, et non pas aux bonnes pratiques qui sont isolées des 3 dimensions de la RSE.

- Comme dans le chapitre précédent, les actions qui sont considérées sont celles que les experts du secteur de l'ameublement et de la RSE ont considéré comme étant les plus appropriées.
- De la même manière, la structure est basée sur les dimensions de la RSE (économie/organisation, société et environnement) et classifiée de sorte à nous permettre de mieux les organiser et de les trouver plus facilement.
- Dans l'annexe 2, vous pouvez consulter d'autres actions pour améliorer la maturité grâce à un code QR et à un lien vers une page Web, et aussi consulter des études d'opportunité supplémentaires ayant été identifiées par des experts.
- L'étape 4 du troisième niveau de maturité (déploiement des bonnes pratiques) est associée à l'application des bonnes pratiques qui sont indiquées dans la section 4, commentées dans le point précédent.

La section 5 permet à l'organisation d'analyser sa situation actuelle et de se placer sur un des 5 niveaux du chemin stratégique vers la RSE. Une fois orientée, l'organisation peut identifier des actions qui lui permettront d'améliorer de manière continue sa progression vers l'excellence de la RSE.



Les 5 niveaux avec les 10 étapes de la ligne directrice de progression

*Défis pour une RSE  
stratégique*



## Défis vers une RSE stratégique

Le secteur de l'ameublement a tendance à aborder la RSE comme étant l'incorporation de bonnes pratiques environnementales, économiques/organisationnelles et sociales, mais avec très peu d'effort stratégique. Cette tendance n'est pas unique au secteur de l'ameublement, mais on observe que ce secteur en général

n'a pas présenté une abondance de cas où la RSE jouait un rôle essentiel dans sa stratégie commerciale. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas une variété de bonnes pratiques dans plusieurs domaines, mais plutôt que la capacité à créer de la valeur ajoutée est limitée.

Le secteur de l'ameublement a tendance à aborder la RSE comme étant l'incorporation de bonnes pratiques environnementales, économiques/organisationnelles et sociales sporadiques sans vision stratégique d'ensemble.

### Analyse des causes et effets

Ce qui suit est une analyse des causes et des effets de ce bas profil stratégique de la RSE dans le secteur de l'ameublement.

#### Causes. Pourquoi le secteur aborde-t-il la RSE avec un bas profil stratégique ?

Quand il s'agit de comprendre les causes possibles de cette limitation, nous observons ce qui suit :

- La cause la plus évidente est que les bonnes pratiques qui sont réalisées dans différents domaines n'apparaissent pas dans une gestion systématique de la RSE. En d'autres termes, il n'existe habituellement aucun système pour appliquer la RSE en suivant une méthodologie spécifique de RSE : engagement, identification de l'importance relative, sensibilisation au contexte de durabilité, dialogue avec les acteurs concernés, obligation de rendre compte.
- Le point focal est la conformité aux dispositions réglementaires, ce qui entrave l'avance vers une nouvelle manière de créer de la valeur ajoutée.
- Il existe une certaine compréhension de ce qui est éthique, mais sans le dialogue avec les acteurs concernés et l'obligation de leur rendre compte qui sont néanmoins nécessaires.
- Le secteur se place traditionnellement dans une culture industrielle, où il existe généralement une RSE modale capable de gérer certaines améliorations des processus, mais qui rencontre plus de difficultés au moment de gérer ses actifs corporels, par comparaison avec des entreprises du secteur des services, par exemple, qui tendent à savoir mieux gérer ces sujets. Par exemple, une entreprise avec une culture industrielle peut gérer l'écono-

mie circulaire, mais elle a besoin de fournir un plus grand effort pour gérer la diversité, et l'inclusion de ce thème dans un objectif commercial clair représenterait un défi plus difficile.

- Le sentiment de contribution au développement durable n'est pas suffisamment développé et conscient, ce qui rend difficile de traduire la RSE en tant que point focal de la gestion en un modèle d'affaire qui déterminerait la stratégie de l'entreprise.

#### Effets. Quelles sont les conséquences de ce bas profil stratégique ?

En plus de considérer les causes du problème mentionné, nous examinerons aussi ses conséquences, car ce sont ces effets qui nous donnerons une meilleure idée de la pertinence du problème :

- Certains facteurs de différenciation par rapport à la concurrence sont le prix, la qualité et la conception, mais les critères de RSE n'agissent toujours pas avec suffisamment de détermination dans la stratégie ni avec suffisamment de définition dans la proposition de valeur, ce qui mène à une limitation des facteurs de compétitivité. Le facteur environnemental sera un facteur clé de succès (FCS) dans le court terme.
- Observé du point de vue du modèle de création de valeur partagée qu'implique la RSE, les processus de création de valeur dans le secteur sont centrés particulièrement sur les acteurs concernés traditionnelles (propriété, clientèle, équipe) tandis que d'autres ne sont habituellement pas pris en compte de manière systématique, comme la communauté, les organisations sociales et environnementales, les générations à venir, etc.

- En termes de secteurs, le secteur de l'ameublement ne se trouve ni en tête de liste ni parmi les plus avancés pour ce qui est de trouver des solutions au développement durable en réponse aux besoins et exigences de la société. Il n'existe donc pas la tendance dans ce secteur, comme cela est le cas dans d'autres, de définir une finalité d'entreprise et de contribuer à résoudre les défis mondiaux (comme le changement climatique, l'égalité, etc.).
- L'une des conséquences les plus directes est la perte de talents, due au fait que le secteur de l'ameublement ne parvient pas à se rendre suffisamment attrayant, particulièrement pour les jeunes talents, qui choisissent en grande majorité des sociétés offrant un sentiment plus prononcé de finalité. Le recrutement et la rétention sont essentiels à la demande en spécialisation qui se

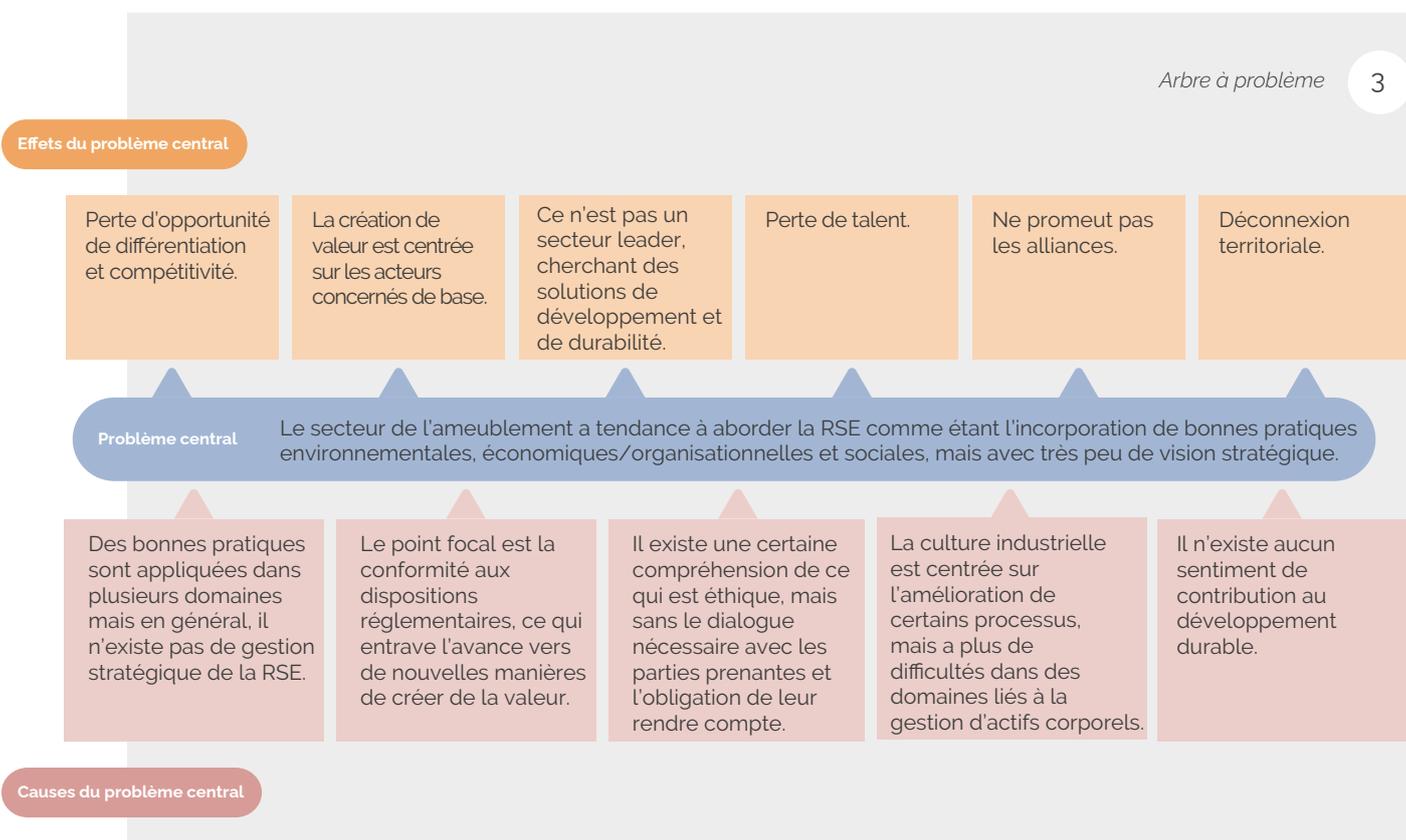
fait de plus en plus nécessaire et aussi à la gestion de nouveaux défis et de nouvelles tendances, qu'il s'agisse d'effets sociaux et environnementaux ou de la numérisation et de l'urgence de comprendre et de satisfaire de nouvelles sensibilités et de nouvelles exigences.

- Une vision limitée en termes de RSE ne facilite pas la création d'alliances, qui finissent quand même par être adoptées dans les opérations commerciales, mais n'élargissent pas l'approche vers des défis plus ambitieux.
- On remarque une certaine déconnexion du territoire, dans le sens que les pratiques de RSE existantes ne sont pas dirigées vers le territoire, ce qui peut rendre difficile le recrutement de nouveaux talents et de réaliser de nouvelles alliances territoriales.

## Un arbre à problème

Les causes et effets analysés précédemment peuvent être expliqués sous forme graphique dans un arbre à

problème (Figure 3) qui est une manière synthétique de représenter les résultats de l'analyse.



## Arbre à solution

Souligner les aspects positifs de l'arbre à problème précédent nous permet de bénéficier d'une vision générale qui permettrait au secteur de l'ameublement de mieux profiter de la RSE et d'améliorer sa capacité à générer des effets positifs. Cet arbre à solution, illustré dans la figure 4, montre le chemin de déploiement de la stratégie de RSE dans le secteur.

Ce guide s'adresse d'une part à chaque entreprise en tant qu'opérateur du secteur et vise d'autre part à aider à tenir compte de la vision agrégée, car il existe certains aspects qui font partie de la culture et du positionnement général spécifique au secteur.

Ce guide devrait permettre aux entreprises, et donc de manière agrégée, au secteur de l'ameublement, à garantir que :

- les bonnes pratiques dans différents domaines soient le résultat d'un modèle systématique de gestion de la RSE ;
- la proposition de valeur attire des éléments liés à la RSE ;
- un dialogue avec les acteurs concernés ainsi qu'une obligation de leur rendre compte s'instaure, permettant de promouvoir la compréhension et l'action ;
- la culture du secteur est enrichie d'une meilleure compréhension et d'un meilleur contrôle des aspects les plus immatériels de la gestion commerciale ;
- un sentiment de finalité de l'entreprise est développé, dans le but de contribuer au développement durable.

Le résultat sera que les entreprises, et le secteur de l'ameublement en général, commenceront à intégrer une RSE entièrement liée à la stratégie.

L'importance de cette attitude plus stratégique est évidente car elle placera le secteur et ses entreprises dans une meilleure position.

- La RSE permettra aux entreprises du secteur d'améliorer leur compétitivité et de se distinguer sur le marché.
- Elle mènera à la création de valeur partagée, augmentant le nombre de acteurs concernés impliqués.
- Elle améliorera la capacité à fournir des solutions aux défis du développement durable, contribuant ainsi à l'Agenda 2030.
- Elle améliorera le recrutement de talents (jeunes, femmes, innovation, créativité...).
- Les alliances auront un caractère plus ample et plus stratégique, aidant à gérer les défis de la RSE.
- Des liens plus étroits seront établis avec le territoire.

#### Effets de la prise en main du défi

La RSE permettra aux entreprises du secteur d'améliorer leur compétitivité et de se distinguer sur le marché.

Elle mènera à la création de valeur partagée, augmentant le nombre de parties prenantes impliquées.

Elle améliorera la capacité à fournir des solutions aux défis du développement durable, contribuant ainsi à l'Agenda 2030.

Amélioration du recrutement de talents (jeunes, femmes, innovation, créativité...).

Les alliances auront un caractère plus ample, aidant à gérer les défis de la RSE.

Des liens plus étroits seront établis avec les liens territoriaux.

**Défi** Le secteur de l'ameublement incorpore une RSE qui est entièrement liée à la stratégie de développement industriel.

Les bonnes pratiques dans différents domaines sont le résultat d'un modèle systématique de gestion de la RSE.

La proposition de valeur attire des éléments liés à la RSE.

Un dialogue avec les parties prenantes ainsi qu'une obligation de leur rendre compte s'instaure, permettant de promouvoir la compréhension et l'action.

La culture du secteur est enrichie d'une meilleure compréhension et d'un meilleur contrôle des aspects les plus immatériels de la gestion commerciale.

Un sentiment de finalité de l'entreprise est développé, dans le but de contribuer au développement durable.

#### Manières de gérer le défi

Arbre à solution

4



*Bonnes pratiques dans le  
développement socialement  
responsable des entreprises dans  
l'industrie du meuble*



## Implémentation de bonnes pratiques (Étape 4)

Dans cette section, nous allons nous concentrer sur le niveau de l'étape 4 et trouver certaines bonnes pratiques recommandées dans le domaine de la responsabilité sociale du secteur du meuble. La connaissance, l'analyse et l'incorporation des meilleures pratiques commerciales dans le domaine de la responsabilité sociale fournissent une ressource pratique qui facilite le progrès continu.

Pour les utiliser, il est utile de garder à l'esprit les éléments suivants :

- Les bonnes pratiques offertes dans ce guide sont des propositions qui peuvent fonctionner dans une entreprise mais pas dans une autre, en fonction de leur culture organisationnelle respective, leur bilan et leur vision.
- Chaque organisation doit trouver une manière de les formaliser pour qu'elles puissent être intégrées

- de la manière la plus harmonieuse et la plus organique possible afin de garantir l'ajout de valeur.
- Elles doivent être intégrées dans le cadre d'un processus d'amélioration continue mais progressive, en veillant à ce qu'elles contribuent au renforcement d'une nouvelle culture interne et qu'elles soient comprises et bien valorisées par les acteurs concernés.

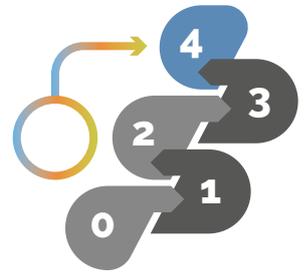
En plus des solutions immédiates, les entreprises de l'ameublement doivent être conscientes du fait que ces nouvelles pratiques doivent être alignées sur leur modèle d'affaire. Il est aussi important de les incorporer d'une manière telle que la culture organisationnelle puisse les assimiler facilement.

Nous ne parlons pas d'une exigence immédiate mais du défi d'avancer vers une nouvelle culture interne qui prend en charge un modèle d'affaire renouvelé.

Dans cette section, nous présentons une liste des bonnes pratiques possibles en lien avec l'étape 4 de ce guide que les entreprises de l'industrie du meuble peuvent adopter pour s'aligner sur le développement durable. Ces pratiques sont organisées dans un modèle basé sur une représentation type Business Model Canvas (matrice d'affaires) pour montrer comment le modèle de création de valeur partagée de l'entreprise (ou analyse Triple impact) peut être lié à 11 blocs opérationnels, ou domaines d'impact, (ci-après appelé Business CANVAS FurnCSR). Ces pratiques sont présentées dans les trois dimensions fondamentales de la RSE, économique-organisationnelle, sociétale et environnementale.

En bref, chacune de ces pratiques est une pièce qui doit s'insérer correctement dans le château que nous construisons, en veillant à bien commencer par la partie la plus basique et à couvrir le minimum dans chaque domaine, qu'il soit économique, professionnel, environnemental, social ou de bonne gouvernance, etc.

Ce guide contient un ensemble résumé de bonnes pratiques ou de tactiques générales qui peuvent être utilisées comme référence pour guider la stratégie de création de valeur partagée d'une société dans l'industrie du meuble. Ces références sont structurées conformément aux 11 blocs contenus dans le Business model CANVAS FurnCSR (Figure 5).



Spécifiquement, ce cadre organise l'analyse des principaux blocs de construction de l'entreprise responsable dans ses aspects internes (opérations, côté gauche du canevas) et aspects externes (génération d'expériences, côté droit du canevas).

En même temps, l'impact des activités réalisées dans chaque bloc est examiné sous des angles différents, conformément aux perspectives habituelles dans une analyse triple impact :

- Dynamique économique et organisationnelle.
- Dimension sociétale et renforcement des communautés locales.
- Dimension environnementale.

Les bonnes pratiques décrites dans le corps du guide et structurées conformément à la taxonomie mentionnée sont celles qui, pendant le processus de développement, ont été considérées comme étant les mieux adaptées et les plus importantes pour le secteur de l'ameublement. D'autres bonnes pratiques sont incluses dans les annexes, avec les business cases identifiés par les experts qui ont participé au processus. Ces bonnes pratiques ainsi que les business cases peuvent être consultés à l'aide du code QR qui apparaît à la fin de chaque bloc.

Représentation schématique du Business model CANVAS FurnCSR







## Introduction

Les employés et les travailleurs sont un des axes essentiels au développement commercial des entreprises de l'industrie de l'ameublement. Le bloc « Employés » évalue dans quelle mesure une entreprise du secteur de l'ameublement contribue au bien-être financier, professionnel et social de ses employés, touchant des sujets tels que la santé et le bien-être au travail, l'autonomisation des employés, leur implication au sein de la communauté locale ou l'impact environnemental de chaque poste de travail, entre autres.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Qualité de vie

- Les exigences personnelles exprimées relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à la flexibilité sont étudiées individuellement, au-delà de ce qui est établi dans le cadre général ou dans les accords collectifs. Il semble qu'une réponse positive est généralement donnée à ces exigences.
- Les situations d'excès de travail (répétées dans le temps) sont corrigées de manière proactive à l'aide de mesures telles que l'analyse des heures de travail, l'embauche de personnel supplémentaire, l'introduction de critères d'efficacité, des formations en gestion du temps, etc.
- Les congés payés ou non payés sont facilités (congés discrétionnaires, soins de dépendants, études, circonstances familiales temporaires, etc.) pour les adapter aux besoins des personnes, en plus de ceux disponibles conformément à la convention collective salariale ou à la législation du travail.
- Des services tiers sont offerts au personnel, qu'ils soient de type informatif ou impliquant des avantages économiques [Réductions, promotions, accès exclusif, etc. pour faciliter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (économies de temps ou d'argent en cherchant des alternatives, réduction du stress, facilité d'accès à des services exclusifs, risques psychologiques, etc.), bons restaurant, cartes d'abonnement de transport, couvertures médicales supplémentaires (dentaire, santé mentale, harcèlement, burn-out, harcèlement professionnel,

intimidation, etc.), conseil légal, assistance au foyer, assistance bricolage, loisirs et temps libre, etc.].

##### Formation du travailleur et développement des compétences

- Les programmes de formation inclus profitent à toutes les catégories professionnelles et à tous les profils de l'entreprise.
- L'égalité de genre est garantie dans la conception, l'accès et l'impact de la formation, ainsi que pour soutenir le développement professionnel externe et l'employabilité.
- La participation du personnel à des programmes de formation externes et à la formation continue est facilitée par le biais d'une assistance financière et/ou de congés tant que celle-ci est liée au métier et à la carrière professionnelle. Des possibilités de remboursements, de bonus ou de formations subventionnées pour le personnel sont analysées.

##### Autonomisation du travailleur

- Il existe un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés (« onboarding ») dans la société pour faciliter l'intégration dans l'équipe et l'adaptation à l'entreprise et offrir un aperçu général de tous les services, installations, procédures, critères de durabilité, etc. Si nécessaire, une personne est assignée comme tuteur, mentor ou accompagnateur afin d'encourager le développement professionnel de la personne au sein de l'équipe.

- Des méthodologies et des outils sont utilisés pour encourager la créativité et l'innovation en travail d'équipe par les groupes de travail.

### Égalité des opportunités

- Des formations et des mesures de sensibilisation ont été mises en place dans le but d'atteindre une égalité effective entre les hommes et les femmes, afin d'empêcher et de corriger les attitudes et les comportements discriminatoires et de faciliter l'accès des femmes à tous les domaines.
- On trouve des programmes visant à réduire et à éliminer l'écart salarial entre les femmes et les hommes, et des pratiques d'embauche et de promotion internes justes aident à éviter la discrimination des genres.

### Protection des droits du travailleur et des conditions de travail

- Des conditions de travail décentes sont garanties, y compris des heures de travail et un salaire adaptés à l'environnement socio-économique et au pouvoir d'achat pour toutes les catégories d'emploi et tous les domaines de l'entreprise.

- Une assistance est offerte pour la réincorporation des personnes revenant de congés maladie temporaires ou après une longue absence du travail pour des raisons de santé.

### Santé au travail, sécurité et bien-être : un espace de travail sain

- Des installations et des ressources confortables sont disponibles pour réaliser le travail (ascenseurs, toilettes, salles de réunion, ameublement ergonomique, endroits signalisés, etc.).
- Des cours de formation interne sur la prévention des risques au travail sont programmés et réalisés.
- Des espaces dédiés sont disponibles pour les pauses, comme des zones mettant à disposition du café, des fontaines d'eau ou des distributeurs automatiques, entre autres. De plus, des installations et des ressources adaptées sont disponibles pour réaliser le travail (ascenseurs, toilettes, salles de réunion, ameublement ergonomique, endroits signalisés, etc.)

## Dimension d'impact sociétal

### Employés potentiels

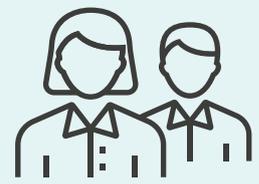
- Il existe une collaboration avec les universités, les centres de formation professionnelle et les services d'emploi pour promouvoir la création d'emploi dans la région.
- La diversité d'origine des personnes dans l'équipe est gérée de manière responsable (depuis le captage d'employés potentiels, la sélection, la formation et la sensibilisation, la flexibilité des conditions, etc.).
- Les conditions d'accès, l'élimination des difficultés potentielles d'intégration professionnelle, ou l'aide pour éviter les barrières physiques ou socio-cultu-

relles aux personnes issues de groupes ayant des difficultés à obtenir un emploi, sont anticipées et adressées.

- Les étudiants sont encouragés à réaliser des stages d'expérience professionnelle dans l'entreprise par la signature d'accords d'expérience professionnelle avec une variété d'institutions éducatives.

### Égalité des opportunités

- On trouve des mesures visant à réduire et à éliminer l'écart salarial entre les femmes et les hommes, et des pratiques d'embauche et de promotion internes justes qui évitent la ségrégation de genre.



### Promotion de la participation des travailleurs aux réseaux régionaux et de l'industrie

- Il existe une participation aux projets d'innovation régionaux, nationaux ou internationaux pour le développement de nouvelles compétences pour le personnel du secteur de l'ameublement.

### Formation aux facteurs humains

- Le personnel de la société a reçu une formation spécifique sur les implications de l'accessibilité et de la conception universelle dans toutes les phases et tous les domaines de l'entreprise, et particulièrement en ce qui a trait à l'attention aux personnes handicapées et autres types de besoins.

## Dimension d'impact environnemental

### Autonomisation du travailleur

- Le personnel est encouragé à utiliser la technologie pour réaliser des réunions virtuelles afin de réduire les voyages.

### Formation et sensibilisation environnementales

- La formation interne sur les sujets liés à l'environnement incorporent de nouveaux concepts et les ten-

dances les plus innovantes tels que l'écoconception ou l'analyse du cycle de vie d'un produit.

### Poste de travail durable

- Les installations sont conçues pour faciliter l'utilisation du transport public, du vélo ou de véhicules à énergie plus propre (par exemple, stationnement pour vélos, points de charge pour véhicules électriques, etc.).

## Business case



### Martela (Finlande)

Grâce à leur spécialisation sur le marché du travail, leurs propres espaces dirigés par leurs utilisateurs sont conçus pour répondre aux besoins de l'organisation. Pour l'individu, ils offrent la liberté de choisir parmi un éventail d'espaces et de choisir l'heure et l'endroit qui leur convient le mieux, seuls et ensemble. Les relations d'emploi sont typiquement longues chez Martela.

 [bit.ly/3GvxFff](https://bit.ly/3GvxFff)



Autres bonnes pratiques et business cases  
[furncsr.eu/1-4](https://furncsr.eu/1-4)

## Introduction

Les sociétés sensibilisées socialement et environnementalement sont à la tête de la transformation de la structure organisationnelle de l'industrie et tendent vers un engagement réel et complet envers la responsabilité, la durabilité et la conscience sociale. Ce bloc évalue la mission, l'éthique, la responsabilité et la transparence de l'entreprise et traite de sujets tels que l'intégration des objectifs sociaux et environnementaux dans les évaluations de performance de l'employé, la publication des impacts et sa transparence, ainsi que la participation des acteurs concernés, entre autres.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Communication interne et gestion de la connaissance

- Le transfert des connaissances est activement encouragé, fournissant des espaces et des outils pour le partage et le développement de l'apprentissage au sein de la société et pour stimuler l'innovation.

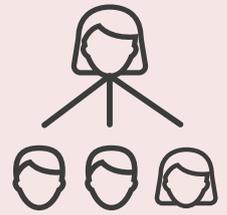
##### Transformation numérique de l'organisation

- Un engagement décisif est pris envers la transformation numérique de la société basée sur la recherche, le développement et l'innovation, spécifiquement en allouant des ressources humaines et économiques.
- Il existe une stratégie à ce sujet qui identifie les objectifs et les ressources pour faire avancer la maturité numérique de la société.

#### Dimension d'impact sociétal

##### Donations et investissements pour la communauté

- Implication dans des programmes sociaux en alignement avec l'entreprise et qui sont importants au développement de la communauté.
- Les donations de matériel et d'équipement sont faites à des entités sur le territoire (écoles, centres technologiques, etc.).
- Des parrainages d'expositions culturelles, d'activités de groupe au sein de la communauté et de fêtes dans la communauté ou sur le territoire ont lieu (responsabilité socio-culturelle).



## Dimension d'impact environnemental

### Aide à la sensibilisation

Participation à des programmes de formation qui renforcent les valeurs et la culture environnementales.

### Business case



#### JAF Holz (Hongrie)

Jafholz adopte un cadre annuel pour soutenir des activités charitables et culturelles en Hongrie. Entre autres initiatives, plusieurs projets ont été mis en place en se basant sur des matériaux en bois pour les installations, particulièrement ceux liés à l'éducation et à la formation (rénovation complète de la salle de classe de travail du bois, remplacement du revêtement de sol et des surfaces de table des établis, nouvelles chaises dans les classes, trousse à outils manuels complètes pour la formation des étudiants au travail du bois...).

 [bit.ly/3jggEhl](https://bit.ly/3jggEhl)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/2-4](https://furncsr.eu/2-4)

## Introduction

Aujourd'hui, les sociétés de l'industrie du meuble octroient plus d'importance à la protection des ressources naturelles et des matériaux utilisés dans leurs processus, et investissent plus durablement dans l'acquisition et la maintenance des espaces de travail. Ce bloc permet de caractériser les ressources principales utilisées par la société pour la gestion et la production quotidiennes de leurs activités.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Ressources financières

- Capacité d'attirer des investisseurs ou des financements privés socialement responsables (banques éthiques, fonds d'investissement éthique, émission de dette soutenable, etc.).

##### Ressources humaines (personnes)

- Les travailleurs individuels nécessaires pour réaliser l'activité commerciale de l'entreprise ont été identifiés, ainsi que les capacités spécifiques, les talents et les compétences nécessaires.

#### Dimension d'impact sociétal

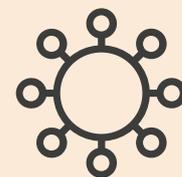
##### Traçabilité sociale et impact local des ressources

- L'utilisation de ressources clés Km0 est encouragée.

#### Dimension d'impact environnemental

##### Contrôle de la consommation de ressources naturelles

- Des mesures d'économie d'énergie ou d'efficacité ont été mises en place dans la plupart des bureaux de la société (dispositifs avec certification Energy Star, économies d'énergie automatique, minuteries, utilisation de la lumière du jour, présence de capteurs, fenêtre à double-vitrage, etc.).
- Il est apparent que la société s'est engagée envers l'utilisation de la génération d'électricité (panneaux solaires, chaudière à biomasse, énergie géothermique, etc.).
- L'énergie est produite avec des chaudières à base de biomasse issue des forêts des régions locales et sélectionnée pour contribuer à éviter les incendies dans les zones à risque.
- Dans les établissements et les usines, des programmes ont été mis en place pour minimiser l'usage de l'eau, des systèmes ont été installés pour réutiliser l'eau et les tâches de maintenance nécessaires sont effectuées dans le but d'éviter les fuites, entre autres mesures.
- Des dispositifs ont été installés pour mesurer la consommation d'eau dans le processus de produc-



tion afin de connaître les points de consommation critiques et de pouvoir établir des mécanismes de réduction.

### Gestion environnementale des espaces

- ❑ Investissements réalisés dans des programmes de réduction des déchets pour améliorer l'utilisation des installations.
- ❑ Un éclairage à faible consommation ou des capteurs de présence ont été installés pour réduire la consommation d'énergie des installations.
- ❑ Des poubelles et des bacs de collecte sélective ont été mis à disposition dans les installations pour encourager le recyclage et on trouve une réduction dans la poubelle des déchets.
- ❑ Tendance vers le « bureau vert » (politique zéro papier, priorité donnée à l'usage de matériaux recyclés, de matériaux et de produits pouvant être utilisés plus d'une fois dans des consommables de bureau remplissable..., minimisation de la consommation, système de facturation électronique, politique de mise au rebut des déchets électroniques,

utilisation d'une plateforme collaborative pour la gestion des documents).

### Matières premières et fournitures

- ❑ Achat de produits n'ayant aucun effet nuisible sur la santé et l'environnement (par exemple, utilisation d'aérosols).
- ❑ La priorité est donnée à l'utilisation de matériaux recyclés et recyclables pour les récipients et l'emballage, ainsi qu'à des matériaux et des produits qui peuvent être utilisés plus d'une fois (par exemple, l'emballage).

### Sélection et surveillance des fournisseurs

- ❑ Si du bois tropical est utilisé, des mesures supplémentaires concernant le contrôle d'origine sont requises (ex. certifications FSC ou PEFC).
- ❑ Des critères de durabilité sont inclus pour l'incorporation de matériaux autres que le bois (plastique, verre, autres matériaux synthétiques).

## Business case



### HAY ApS (Danemark)

HAY est une société danoise qui crée des meubles modernes dotés d'une esthétique minimaliste. Elle offre une gamme de meubles écologiques, y compris des produits éco-certifiés fabriqués à base de matériaux recyclés, de bois certifié FSC et de vernis à base d'eau. Le bois certifié FSC est un bois provenant de forêts durables, tandis que le vernis à base d'eau est un type de peinture qui n'émet aucun produit chimique dans l'environnement.

 [bit.ly/3WonFR5](https://bit.ly/3WonFR5)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/3-4](https://furncsr.eu/3-4)

## Introduction

Les entreprises d'ameublement redéfinissent leur processus de production pour une meilleure gestion de leurs opérations internes tout en améliorant les conditions du territoire dans lequel elles opèrent et réduisent leur impact environnemental dans la région. Ce bloc introduit certaines bonnes pratiques que les entreprises d'ameublement peuvent utiliser pour générer une proposition de valeur capable de répondre aux besoins et aux souhaits de ses clients et bénéficiaires.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Conception centrée sur la personne

- Des études de marché ont été menées ou des informations déjà existantes provenant d'autres sources ont été utilisées pour adapter l'offre aux besoins des clients et des utilisateurs.

##### Recherche et développement

- Présence d'activités d'innovation responsable pour innover au niveau des produits, des processus et des services

#### Dimension d'impact sociétal

##### Améliorer l'environnement local

- Engagement envers l'usage interne de la langue spécifique aux territoires où se trouvent les installations, spécialement indiqué pour les situations de protection des minorités ou des

langues minoritaires (magazines et infolettres, intranet, logiciel, instructions, activités sociales et liées à la communauté, signalisation etc.). Ceci doit toujours être fait en veillant à ne pas nuire à l'inclusion même des travailleurs provenant d'autres régions et pays et qui ne parlent pas les langues nationales ou locales.

#### Dimension d'impact environnemental

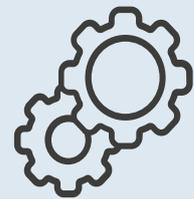
##### Cycle de vie, écoconception et économie circulaire

- Des mesures sont incorporées pour minimiser les émissions de produits toxiques ou malsains issus des meubles (colles, vernis, matériaux ignifugeants, etc.).
- Des bonnes pratiques d'économie circulaire isolées sont appliquées, impliquant le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la rénovation et le recyclage de matériaux et de produits existants tant que possible pour créer de la valeur ajoutée et prolonger le cycle de vie.

- La conception des produits est planifiée de telle manière qu'ils peuvent s'adapter aux besoins du passage du temps (ex. âge des utilisateurs) de sorte à prolonger la durée de vie du produit, en minimisant l'impact environnemental et économique sur les familles.

##### Mesures de contrôle des émissions et du bruit

- Des mesures sont en place pour contrôler les émissions de gaz à effet de serre (recherche et introduction de programmes d'amélioration pour minimiser les émissions ; les émissions sont volontairement calculées, réduites et compensées...).



### Mobilité durable

- L'utilisation de méthodes de transport ou d'expédition dotées d'un impact environnemental moins prononcé est encouragée (ex. éviter l'usage de transport aérien, ; véhicule électrique de livraison sur le dernier kilomètre, messageries carboneutres, etc.).
- Un logiciel de planification stratégique (gestion des itinéraires...) est utilisé pour minimiser l'usage de carburant et l'empreinte carbone des expéditions et des processus de transport.

### Prévention et gestion des déchets

- Bonne gestion des déchets par le biais de la réduction, de la réutilisation et du recyclage (R+R+R).
- Réflexion pour savoir si le déchet produit peut être traité comme sous-produit (ex. production de granulés de bois).

### Transformation numérique de l'organisation

- Des investissements sont réalisés pour l'utilisation de technologies numériques qui contribuent à la réduction des émissions de carbone mondiales, par exemple l'utilisation de l'Intelligence Artificielle et de la robotique pour optimiser les processus.

## Business case



### Arper (Italie)

La chaise Kata d'Arper a été conçue sur la base de la durabilité circulaire : légèreté de la forme et de l'empreinte environnementale. La chaise est fabriquée grâce à l'innovante technologie de tricot 3D qui réduit la production générale de déchets de matériaux.



 [bit.ly/3tZfokO](https://bit.ly/3tZfokO)

### HANNUN (Espagne)

Un des objectifs de la société HANNUN est « Zéro déchet ». C'est pourquoi elle travaille sur demande et vend des meubles endommagés par le biais de son « Reuse Market », où elle offre une deuxième vie à des prototypes ou à des produits comportant des dommages soufferts dans les salles d'exposition, des prototypes ou des produits.



 [bit.ly/3XxdK7e](https://bit.ly/3XxdK7e)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/4-4](https://furncsr.eu/4-4)

## Introduction

Les entreprises d'ameublement entretiennent une relation étroite et privilégiée avec leurs fournisseurs et collaborateurs. Ce bloc de compétence sur le commerce nous permet de caractériser la relation de l'entreprise avec la chaîne d'approvisionnement impliquée dans le processus de génération de valeur, en soulignant l'impact de ce réseau sur la stratégie de valorisation commune.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Relation et implication avec les fournisseurs

- Les conditions de paiement sont négociées avec tous les fournisseurs et sous-traitants :
  - Elles reposent sur des critères prédéfinis, et aussi sur la révision périodique des critères sur lesquels la négociation avec les fournisseurs et les sous-traitants est basée.
  - La transparence des conditions et des informations échangées est garantie à tout moment.
- L'objectivité est encouragée lors de processus d'embauche.
- La diversification des fournisseurs est encouragée, spécialement s'il existe des alternatives locales aux options mondiales disponibles.
- Des outils numériques collaboratifs sont disponibles pour faciliter la relation et la gestion avec les fournisseurs.

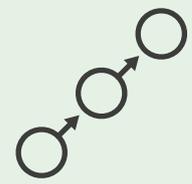
#### Dimension d'impact sociétal

##### Fournisseurs dans des communautés ou des situations défavorisées

- Des sous-traitants sont embauchés par le biais de centres spéciaux d'emploi et de centres d'intégration professionnelle dans le but de transférer une partie des processus de production de l'entreprise.

##### Sélection et surveillance des fournisseurs

- Les fournisseurs sont évalués sur la base de critères sociaux et de facteurs humains. Un critère de vérification est suivi pour réaliser cette évaluation qui utilise des outils d'évaluation des risques ou des impacts créés par des entités indépendantes (comme l'évaluation d'impact de B Corporation).



## Dimension d'impact environnemental

### Relation et implication avec les fournisseurs

- Des données et des indicateurs sont disponibles pour faciliter la traçabilité des produits et de leurs composants achetés après chaque cycle d'utilisation.

### Business case



#### Loft Interior (Hongrie)

Au moment de sélectionner des fournisseurs, l'entreprise familiale Kálmán prend soin de créer de la valeur partagée et de soutenir des petites entreprises, même aux dépens de ses propres bénéfices. La sélection responsable des fournisseurs est connue et sa réputation s'est répandue dans toute la région, montrant la société sous une lumière encore plus positive.

 [bit.ly/3AJcsfH](https://bit.ly/3AJcsfH)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/5-4](https://furncsr.eu/5-4)

## Introduction

Le développement durable des entreprises d'ameublement doit refléter de manière directe et innovante les effets de leur offre sur le renforcement des conditions sociales et environnementales des communautés où elles opèrent. Ce bloc se concentre sur la définition de la valeur principale que l'entreprise offre à ses clients, bénéficiaires et acteurs concernés afin de les impliquer.

### *Sélection de bonnes pratiques Étape 4*



#### *Dimension économique et organisationnelle*

##### **Proposition de valeur économique**

- Les principales solutions ou catégories de solutions offertes par l'entreprise et qui satisfont aux besoins et aux préférences des clients ont été identifiées et formalisées.

##### **Transformation numérique de l'organisation**

- Le catalogue de l'entreprise comporte des produits qui comprennent des attributs numériques.

#### *Dimension d'impact sociétal*

##### **Valeur sociale**

- L'accessibilité ainsi que des attributs de conception universelle ont été incorporés dans sa proposition de valeur, ce qui lui permet d'élargir le nombre d'utilisateurs de ses solutions (ayant un certain type de besoin, une limitation fonctionnelle ou cognitive, que ce soit pour l'utilisation du produit ou pour son assemblage à réaliser soi-même).
- Des solutions sont offertes en réponse directe à un problème ou défi social tout en contribuant au développement social, économique et culturel.



## Dimension d'impact environnemental

### Valeur environnementale

- Des solutions sont offertes en réponse directe à un problème ou défi environnemental.

### Business case



#### Troja Ltd (Lettonie)

En coopération avec la « Smart Electric Technology » de SIA, TROJA offre des stations de charge pour voitures électriques qui sont disponibles pour un plus grand public et sont situés près de l'usine à Riga. Son électricité est fournie par son propre parc de panneaux solaires photovoltaïques.

 [bit.ly/3tUiYMU](https://bit.ly/3tUiYMU)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/6-4](https://furncsr.eu/6-4)

## Introduction

Les entreprises d'ameublement socialement responsables sont liées à leurs clients et bénéficiaires de manière consciente, inclusive et autonomisée. Dans ce bloc, nous évaluons l'impact de nos produits et services sur différents segments de clients et d'utilisateurs, ainsi que l'utilisation qu'ils en font dans le cadre de la gestion de la valeur partagée créée par l'entreprise.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Service à la clientèle

- Des certificats de garantie dépassant les périodes établies par la loi sont offerts, ainsi qu'un service après-vente offrant une assistance et des conseils efficaces et des services de maintenance et de réparation à un prix raisonnable une fois la période de garantie expirée.

##### Attraction et fidélité des clients

Des techniques de publicité et de marketing responsables sont utilisées :

- ni trompeuses ni fausses (écoblanchiment, etc.) ;
- les aspects éthiques sont pris en compte lors du développement des campagnes de communication ;
- la discrimination des genres est évitée (stéréotypes, etc.) ;
- elles présentent une image inclusive avec normalisation de la diversité de l'audience ;
- elles se centrent sur la satisfaction des besoins, pas sur la création de besoins.
- Des modèles de paiement flexibles sont offerts aux clients qui sont dans des situations spéciales (par exemple des paiements mensuels ou un paiement à la fin de la provision du service ou accord avec des institutions financières).

##### Consommation responsable

- Le produit en soi, l'emballage ou les manuels et les documents associés sont utilisés pour communi-

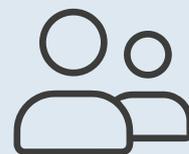
quer de manière explicite et expliquer les aspects de durabilité envers lesquels l'entreprise s'est engagée et qu'elle a inclus dans ses produits.

- Ses politiques de RSE sont incluses dans les produits qu'elle offre ainsi que dans ses contrats B2B et elle les inclut dans ses engagements envers les clients afin de mieux pouvoir les améliorer et de parvenir à la co-responsabilité des clients.

##### Expérience de l'utilisateur

Des critères d'accessibilité ont été pris en compte pour une audience diverse en termes de besoins physiques, cognitifs, sensoriels et organiques (personnes handicapées, personnes âgées, personnes avec des besoins spéciaux temporaires, etc.) augmentant ainsi le marché potentiel et la qualité de cette offre :

- dans la conception des produits et des services ;
- points de vente physiques ou virtuels ;
- stratégie de prix ;
- communication et action publicitaires, pour garantir l'utilisation confortable, sûre et la plus autonome possible des produits et services.
- Une attention est prêtée à l'accessibilité et à la facilité d'utilisation des produits, ainsi qu'aux activités et aux canaux propices aux relations avec les clients.



## Dimension d'impact sociétal

### Communication de l'impact et attraction de bénéficiaires

- Des pratiques sont mises en place pour surveiller et communiquer l'impact social dérivé de l'utilisation de ses produits.

## Dimension d'impact environnemental

### Fin du cycle d'utilisation

- Chaque produit a un code d'identification unique pour sa traçabilité et pour connaître ses caractéristiques pour une gestion correcte de sa fin de vie (ex. Ecopassport type code QR).
- Des bonnes pratiques existent pour faciliter la réparation ou la réutilisation des meubles.

## Business case



### AFC COLLECTION (Belgique)

Un exemple adapté au secteur de la vente au détail de mobilier est la possibilité de « location avec option d'achat ». Cette approche aide à agrandir le marché cible, permettant aux personnes dont le revenu n'est pas stable ou qui ont des difficultés d'accès à d'autres solutions de crédit et, aux jeunes en général, d'acheter des articles sans devoir payer l'ensemble du prix d'avance.

 [bit.ly/3AFqSog](https://bit.ly/3AFqSog)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/7-4](https://furncsr.eu/7-4)

## Introduction

Les entreprises responsables socialement doivent cultiver leur collaboration avec différents acteurs concernés afin d'améliorer les conditions dans lesquelles leur proposition de valeur partagée est fournie et vécue. Ce bloc nous permet de nous centrer sur l'interaction avec ces acteurs concernés, de passer en revue l'impact de l'offre principale de l'entreprise d'ameublement au-delà de la relation habituelle avec les clients et les bénéficiaires.

### *Sélection de bonnes pratiques Étape 4*



## *Dimension économique et organisationnelle*

### **Segments des acteurs concernés**

- Les principaux segments des acteurs concernés de l'organisation ont été identifiés, formalisés et répertoriés.

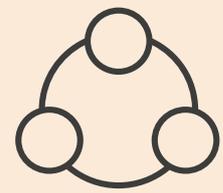
## *Dimension d'impact sociétal*

### **Segments de acteurs concernés**

- Acteurs concernés sous représentés.
- Collaboration avec des parties prenantes appartenant à des groupes sous-représentés ou défavorisés.
- Alliances avec d'autres entreprises dont les partenaires majoritaires sont des femmes ou d'autres personnes issues de groupes sous-représentés.

### **Améliorer l'environnement local**

- Collaboration avec des entités de l'enseignement pour faciliter l'apprentissage et la double formation professionnelle, l'incorporation au marché du travail et la recherche académique sur le territoire et dans l'industrie.



## Dimension d'impact environnemental

### Action collective pour l'environnement

- Collaboration avec des acteurs concernés environnementales et signature d'accords avec des organismes liés à la défense et à la protection de l'environnement.

### Business case



#### TED BED EAD (Bulgarie)

Cette entreprise a été une des premières dans la région de Plovdiv à appliquer l'idée de collaborer avec l'école d'EFP locale pour offrir ledit système dual d'apprentissage. Voilà déjà plusieurs années qu'elle fournit des stages d'apprentis aux étudiants inscrits au cursus de production de meubles (<http://dominoproject.bg/en/>). Ce modèle d'apprentissage basé sur le travail a été introduit en Bulgarie depuis l'année scolaire 2015/2016 avec le support d'un projet d'aide au développement suisse dans le cadre d'une coopération avec les autorités gouvernementales. Le partenariat établi entre l'entreprise et l'école de formation professionnelle continue jusqu'à présent. L'objectif de l'entreprise est de réduire les niveaux de chômage dans la région.

 [ted.bg/en/](http://ted.bg/en/)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/8-4](http://furncsr.eu/8-4)

## Introduction

Les entreprises d'ameublement qui créent de la valeur partagée se sont engagées envers un développement plus durable, conscient et humain des relations avec les clients, les bénéficiaires et les acteurs concernés. Dans ce bloc, nous analysons les espaces habituels dédiés aux relations dans les canaux de distribution utilisés par l'entreprise pour publiciser sa proposition de valeur, distribuer ses produits, finaliser leur vente et établir de nouveaux échanges de valeur dans l'après-vente.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Consommation responsable

- Des canaux de communication propres sont utilisés pour sensibiliser aux aspects liés à la responsabilité sociale et qui peuvent exercer une plus grande attraction et valeur perçue par les clients envers leur offre.
- Des mécanismes de lien à long terme sont créés (cartes de fidélité, programmes de points, extranet, médias sociaux, etc.) pour récompenser et valoriser l'utilisation durable des produits de l'entreprise.

#### Dimension d'impact environnemental

##### Numérisation des interfaces de relation

- L'investissement dans la virtualisation des processus de distribution, de livraison et de consommation de ses produits et de ses services est encouragé.

##### Transport durable

- Les itinéraires commerciaux sont optimisés et l'utilisation de véhicules électriques ou à faibles émissions est encouragée pour la distribution de ses produits.

##### Transferts de produits

- Les récipients/emballages sont recyclables et comportent des instructions pour les recycler correctement



## Dimension d'impact sociétal

### Connaissance des acteurs concernés du territoire

- Les problèmes des résidents locaux sont connus par le biais de réunions régulières avec les associations et autres représentants de la communauté.

Pour cela, il existe une participation aux événements sociaux sur le territoire, entre autres canaux, et des canaux de contact ouverts sont disponibles.

### Business case



#### Orangebox (R.U.)

Cette entreprise a mis en place une campagne anti-écoblanchiment appelée No Green Bull, avec un rapport expliquant ce qu'Orangebox fait pour répondre à ce sujet urgent et complexe aujourd'hui, en commençant par le recyclage et le recyclage valorisant et en passant par le sourcing local, en menant par l'exemple, et en définissant leur feuille de route pour l'avenir.

 [bit.ly/3Glnyph](https://bit.ly/3Glnyph)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/9-4](https://furncsr.eu/9-4)

## Introduction

Avec un cadre de responsabilité sociale, les entreprises d'ameublement doivent adhérer strictement aux minimums légaux, ce qui implique des coûts qui doivent forcément être assumés et garantis. Toute entreprise manquant au respect de ces obligations sera automatiquement socialement exclue dans le secteur en tant qu'agents de valeur pour leur environnement.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 4



#### Dimension économique et organisationnelle

##### Structure des coûts

- La fixation libre des prix se réalise sans penser à réaliser des accords cachés avec les concurrents pour conserver des prix élevés ou fixés.

- Conformité aux réglementations fiscales des territoires où l'entreprise opère, sans utiliser de techniques d'évasion fiscale.

#### Dimension d'impact sociétal

##### Structure des coûts

Les minimums légaux applicables sont atteints dans tous les domaines de travail et sont correctement identifiés, mis à jour et gérés :

- Réglementations sur la santé et la sécurité au travail.
- Égalité de salaires et égalité générale.
- Formation.
- Comité d'entreprise et dialogue social.
- Convention collective.
- Conditions de travail.

##### Impacts sociaux

Les réglementations pour faciliter l'intégration professionnelle des personnes issues de groupes ayant des difficultés d'accès (personnes handicapées, à risque, etc.) sont suivies :

- par embauche directe ou emploi pris en charge ;
- par des mesures d'assistance indirectes alternatives (achat de produits ou de services produits par des centres d'emploi spéciaux, contributions financières, etc.).
- Les réglementations pour faciliter l'intégration professionnelle des personnes issues de groupes ayant des difficultés d'accès (personnes handicapées, à risque, etc.) sont suivies par embauche directe et intégration dans l'équipe.
- Les coûts dérivés du travail à distance (connectivité, énergie, etc.) sont assumés par les entreprises en accord avec les travailleurs conformément aux lois nationales ou régionales spécifiques.



## Dimension d'impact environnemental

### Impacts environnementaux

Toute législation applicable à des sujets environnementaux est suivie :

- Bruit.
- Récipients et emballage.

- Pollution atmosphérique (fuites de poussière et de sciure, émissions de gaz à effet de serre, etc.).
- Toxicité des composants.
- Gestion des déchets.
- Autres.

### Business case



#### Sentix - Ecus Sleep, SLU (Espagne)

L'entreprise d'ameublement Ecus Sleep a conçu un Plan d'égalité, comme requis par la loi, et l'a fait si bien qu'il a été reconnu par le ministère de la Présidence, des Relations avec les Cortes et de l'Égalité.

 [bit.ly/3gycLmS](https://bit.ly/3gycLmS)



Autres bonnes pratiques et business cases  
[furncsr.eu/10-4](https://furncsr.eu/10-4)

## Introduction

La RSE propose un nouveau paradigme selon lequel le rôle joué par l'entreprise d'ameublement améliore son positionnement et son opération stratégique avec une amélioration générale des bénéfices. Cependant, certaines pratiques socialement responsables spécifiques mènent directement à la redéfinition de modèles d'affaire et à la provision de nouveaux avantages concurrentiels, voire de nouvelles sources de revenu, allant au-delà du simple échange économique.

### *Sélection de bonnes pratiques Étape 4*



#### *Dimension économique et organisationnelle*

##### **Flux de rentrées**

- Les attributs socialement responsables qui génèrent de plus grands flux de rentrées et augmentent la valeur ajoutée pour les actionnaires et les investisseurs ont été identifiés.

#### *Dimension d'impact sociétal*

##### **Bénéfices sociaux ou sociétaux**

- Les aspects sociaux et professionnels que l'entreprise inclut dans ses produits et sa proposition de valeur sont un critère de sélection dans le processus de prise de décision de l'acheteur.



## Dimension d'impact environnemental

### Bénéfices environnementaux

- Les aspects environnementaux que l'entreprise inclut dans ses produits et sa proposition de valeur sont un critère de sélection dans le processus de prise de décision de l'acheteur.

### Flux de rentrées

- Une ligne de servicisation a été développée comme nouveau modèle commercial pour l'avenir, assumant l'ensemble de la gestion du cycle de vie du produit et générant de nouveaux domaines pour le modèle commercial.

### Business case



#### DESKO (Pays-Bas)

Desko est une entreprise d'ameublement qui implémente un programme de reprise de ses produits. Elle promeut un modèle commercial complètement centré sur le remanufacturage. Elle vend les meubles, les rachète à un pourcentage du prix du premier client, les revend sous l'option d'occasion rénovée. Quand ce second cycle est terminé, elle rachète le meuble pour un pourcentage plus bas que celui du prix du second client et les revend à un prix plus élevé sous l'option de « deuxième occasion » rénovée. Enfin, à la fin de cette troisième étape de vie, elle récupère le matériau et s'en sert de matière première pour d'autres utilisations, applications ou remplacements, promouvant un modèle d'économie circulaire.

 [bit.ly/3VG6rZx](https://bit.ly/3VG6rZx)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/11-4](https://furncsr.eu/11-4)



*Présentation d'une approche  
compréhensive de la Responsabilité  
sociétale de l'entreprise*



## Présentation d'une approche compréhensive de la Responsabilité sociétale de l'entreprise

Une fois que vous vous serez familiarisé avec diverses bonnes pratiques, nous vous invitons à faire un pas de plus. Pour une gestion correcte de la responsabilité sociale, il ne suffit pas d'incorporer un nombre croissant de bonnes pratiques, ce qui pourrait donner lieu à un modèle de simple ajout sans atteindre un système intégré et robuste créateur d'une réelle valeur.

Vous allez en apprendre plus sur d'autres niveaux de bonnes pratiques présentés sous un modèle qui vous montrera comment vous y prendre. Il s'agit d'une ligne directrice de progression, d'un modèle de maturité, et en premier lieu, nous allons vous présenter en quoi elle consiste car le modèle même vous fournira déjà des informations très pertinentes : il n'est pas simplement question d'incorporer autant de pratiques que possible, mais de garantir que celles-ci couvriront la complexité d'une approche basée sur la Responsabilité sociale de l'entreprise, depuis la garantie de conformité jusqu'à la création de valeur partagée.

Un modèle de maturité est une carte qui guide l'entreprise dans l'implémentation de bonnes pratiques, décrivant une voie d'amélioration qui évolue, partant de processus incohérents pour aller jusqu'aux plus mûrs dans l'entreprise.

En utilisant ce modèle, les entreprises d'ameublement peuvent évaluer leur maturité concernant la Responsabilité sociale de l'entreprise et définir leur voie vers l'amélioration.

### Introduction au modèle de ligne directrice de progression FurnCSR

La ligne directrice de progression que nous présentons dans FurnCSR nous permet d'identifier clairement les pratiques de RSE de l'entreprise, tandis que l'absence de pratiques pertinentes dans certaines cases nous permettra de détecter tout écart à remplir.

#### 6 Description générale de la ligne directrice de progression



Conçue sur la base des fondements méthodologiques de la RSE, la ligne directrice de progression montre globalement et de manière structurée la position à partir de laquelle une entreprise se consolide et la voie qu'elle doit suivre dans le cadre de la gestion de la RSE.

Le modèle est basé sur cinq niveaux qui, dupliqués dans deux colonnes, offrent 10 degrés, depuis les domaines à améliorer jusqu'au niveau maximum d'engagement.

Nous montrons le modèle de base de manière simplifiée dans le but de fournir d'autres propositions de bonnes pratiques différentes des précédentes (c.-à-d. du Chapitre 4) dans le sens qu'elles permettront de progresser dans le développement intégré d'un modèle de RSE.

Les figures suivantes montrent les différents niveaux et degrés de maturité concernant la RSE.

En remontant la première colonne (case 0), on observe les différents degrés entre la (non-)conformité légale et le niveau maximum d'engagement (case 9). En remontant la colonne à droite, qui montre une plus grande proactivité et les fondements de la méthodologie unique de RSE, la présence de acteurs concernés est graduellement intégrée et la progression dans la logique de citoyenneté de l'entreprise est illustrée. La RSE demande de réparer, garantir, comprendre, se responsabiliser et créer de la valeur partagée au-delà de ce qui correspond à une gestion de logique plus interne ; il n'est pas suffisant de faire les choses avec la meilleure intention possible, il faut générer des impacts, avec authenticité et avec la confiance des acteurs concernés.

7 Ligne directrice de progression globale en langage facile à lire



Le Niveau 4 (Implémentation des meilleures pratiques) a déjà été couvert dans le chapitre précédent de ce guide (Chapitre 4).

Autrement dit, est possible d'obtenir une compréhension immédiate à l'aide d'expressions plus simples. Veuillez noter qu'un langage facile à lire est en lui-même une bonne pratique qui est particulièrement importante dans les contrats ou les consignes. La figure suivante montre la ligne directrice de progression dans un langage facile à lire.

C'est une voie de progression vers l'excellence et se trouver dans les positions du milieu peut déjà être très précieux pour l'entreprise d'ameublement. Il sera important de ne pas laisser de sujets dans les zones inférieures et de se créer une vision de la manière dont la progression va se faire en intégrant non seulement les bonnes pratiques indiquées dans le chapitre précédent, mais aussi celles indiquées ci-dessous, situées aux niveaux plus élevés de ce modèle.

Ensuite, la ligne directrice de progression peut être appliquée à chacune des trois dimensions de la gestion de la RSE en fonction de leurs aspects spécifiques propres, conservant la même voie à tout moment, ce qui permet de mieux comprendre l'évolution du degré de maturité de la RSE dans l'entreprise d'ameublement.

### Actions pour avancer dans la maturité des entreprises d'ameublement plus responsables socialement

Les bonnes pratiques décrites dans le point précédent donnent des réponses à des défis environnementaux, sociaux et économiques très divers. Nous allons maintenant passer en revue d'autres bonnes pratiques qui sont plutôt liées au processus méthodologique de la gestion de la RSE. Nous pouvons ainsi voir que la gestion de la RSE non seulement requiert l'ajout de diverses bonnes pratiques mais aussi l'incorporation de celles qui garantissent la robustesse du système.

Nous allons continuer la règle de progression du plus bas niveau jusqu'au niveau supérieur, montrant chacun des cinq niveaux et la division en 10 degrés afin de montrer des exemples de bonnes pratiques, sauf pour les degrés 0, 1 et 2, qui correspondent à la non-conformité ou à la simple conformité.

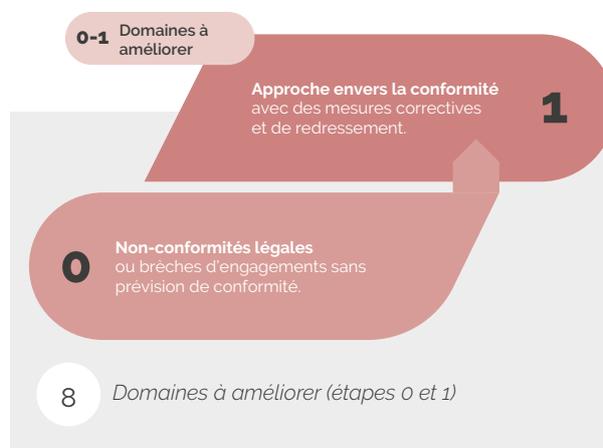
Nous ne discuterons pas non-plus du degré 4, qui correspondrait au point précédent de ce guide. Il s'agit d'une introduction à la manière d'entamer la voie vers la RSE de manière graduelle, associant les bonnes

pratiques aux différents niveaux de la ligne directrice de progression.

### Domaines à améliorer (Étapes 0 et 1)

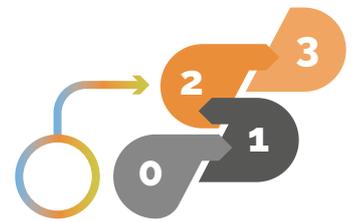
Ce niveau correspond aux domaines à améliorer et implique qu'il existe une non-conformité grave ou plusieurs d'entre elles, liées à la fois au domaine légal et à celui des engagements ou qui sont toujours en phase de correction et de réparation.

Il y a deux degrés :



Comme il s'agit d'un guide de bonnes pratiques, aucun exemple des degrés 0 et 1 n'est montré, car il s'agit de situations de non-conformité à la législation ou envers les engagements mêmes, ou des contextes de résolution de la conformité avec des mesures correctives et de réparation.

Toutefois, nous incluons ce niveau afin de montrer le modèle complet et d'alimenter la réflexion sur la manière dont la gestion des RSE assume que les règles sont respectées. C'est un principe de base, établi dans les règles telles qu'ISO 26000. C'est pourquoi une organisation doit disposer d'un processus d'identification et de correction des non-conformités légales possibles, car il ne sert à rien de parler de RSE quand il existe de flagrantes violations légales en plus des violations des bonnes pratiques.



## Introduction

Ce niveau correspond à la conformité aux dispositions réglementaires et signifie que l'entreprise respecte et garantit la conformité aux obligations, qu'elles soient légales ou issues des engagements volontaires mêmes. Pour une entreprise engagée envers la RSE, le respect des lois n'est pas seulement lié au texte littéral mais aussi à l'intention recherchée par le régulateur au nom de la société, celle d'éviter de violer la loi. Au niveau de la conformité aux dispositions réglementaires, les pratiques liées à la conformité aux exigences légales principales pour l'industrie sont spécifiées, car sans elles, on ne pourrait même pas commencer à parler de gestion de la RSE.

La conformité a donc été divisée en deux étapes, numérotées 2 et 3. L'étape 2 a déjà été considérée comme faisant partie des « coûts » fondamentaux du Business model Canvas FurnCSR. Ceux de l'étape 3 sont détaillés ci-dessous.

2-3 Conformité aux dispositions réglementaires

2 Conformité aux dispositions réglementaires en fonction des obligations légales ou assumées.

Garantir la conformité en sachant ce qui doit être fait ; attitude de conformité avec intention régulatrice.

3

9 Domaines à améliorer (étapes 2 et 3)

### Sélection de bonnes pratiques

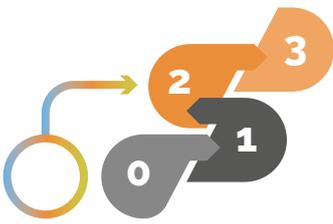
Étape 3 - Garantir la conformité



## Dimension économique et organisationnelle

### Structure des coûts

- Les réglementations et les nouvelles exigences légales qui affectent son activité économique sont connues, particulièrement celles liées au développement durable de l'activité, et un travail actif est réalisé pour adapter et/ou ajuster les produits/services/activités aux exigences réglementaires dans ce domaine.
- Il existe un système de contrôle de la conformité qui intègre à la fois les obligations légales et celles dérivées des engagements de l'entreprise envers des tiers (normes, codes d'éthique, adhésions aux initiatives, etc.).
- Des pratiques de concurrence loyale sont garanties et gérées, évitant l'usage d'informations incorrectes et la dissémination d'informations biaisées sur les concurrents. Des alternatives d'arbitrage et de médiation sont explorées afin de résoudre des conflits potentiels.



### *Dimension d'impact sociétal*

- Le respect strict des réglementations relatives à la santé et la sécurité au travail est garanti par tout le monde.

### *Dimension d'impact environnemental*

- Le respect strict des réglementations environnementales est garanti, non seulement envers les provisions littérales des lois mais aussi envers l'ultime intention du législateur.

### **Business case**



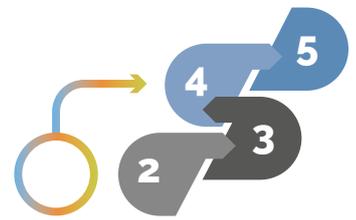
#### **Ilcam (Italie)**

L'entreprise a formalisé une Politique globale relative à la qualité, l'environnement, la santé, la sécurité et l'éthique ainsi qu'un Code d'éthique qui décrit toutes les exigences légales que tous les collaborateurs doivent connaître et respecter. Ces documents publient également toutes les exigences allant au-delà des exigences légales minimales ainsi que les comportements et les objectifs que l'entreprise attend de sa force de travail et de ses acteurs concernés.

 [bit.ly/3F6aMzq](https://bit.ly/3F6aMzq)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/D2-3](https://furncsr.eu/D2-3)



## Introduction

Ce niveau correspond à l'amélioration des dispositions réglementaires et signifie que l'entreprise va au-delà des obligations légales en termes d'implémentation des meilleures pratiques. Pour une entreprise engagée envers la RSE, des conversations avec acteurs concernés ont lieu pour comprendre le contexte de durabilité en soi. Il y a deux degrés :

4-5 Amélioration des dispositions réglementaires

4

Implémentation de meilleures pratiques et améliorations au-delà des exigences légales et manque de mauvaises pratiques pertinentes.

Dialogue avec les parties prenantes pour comprendre les attentes.

5

Domaines à améliorer (étapes 4 et 5)

10

Un premier bloc de bonnes pratiques proposé pour le secteur de l'ameublement a été montré dans le chapitre précédent. Toutes ces pratiques seraient groupées dans le niveau 4 du modèle de ligne directrice de progression FurnCSR.

Un type de bonnes pratiques, celui qui correspond au dialogue avec les acteurs concernés, se trouve dans le degré 5. Puisqu'il s'agit d'un élément nécessaire et nucléaire à la gestion de la RSE, il est situé à un degré

plus élevé. D'une certaine manière, cette séparation nous permet de comprendre que la RSE n'est pas un simple ajout de bonnes pratiques, mais qu'une méthodologie spécifique doit être disponible, qui requiert un dialogue avec les acteurs concernés pour comprendre leurs problèmes et leurs attentes. Ceci permettra de progresser sur la voie de la maturité en termes de responsabilité sociale dans tous les domaines, appliquant différentes pratiques telles que celles indiquées ci-dessous.

### Sélection de bonnes pratiques

Étape 5 - Dialogue



## Dimension économique et organisationnelle

### Service à la clientèle

- Les canaux d'information et de communication (par exemple, le site Web et les réseaux sociaux) sont maintenus à jour, y compris le numéro téléphone et les adresses de courriel de contact.
- Présence d'un système de collecte des plaintes, des réclamations et des suggestions des clients, par exemple, par le biais de réunions régulières ou de plateformes spécialisées. Les résultats sont analysés et passés en revue et des actions d'amélioration dérivées des contributions recueillies sont lancées.

### Consommation responsable

- Des études de marché sont effectuées sur les différents segments et leurs plus grandes ou moins grandes prédispositions à certains aspects de valeur liés à la durabilité environnementale, sociale et

professionnelle afin de leur fournir une offre de plus grande valeur perçue.

### Coopération et alliances dans l'industrie

- Utilisation de formules de coopération et d'alliances avec d'autres sociétés dans l'industrie. Participation régulière à des associations, des forums, des agences de développement, des centres de connaissances, etc. dont le but est de renforcer les relations et le développement conjoint de projets portant sur des intérêts, des besoins et des problèmes communs.

### Établissement de relations avec les acteurs concernés

- Une communication fluide est maintenue avec les acteurs concernés par le biais de réunions régulières, de sessions de travail, d'enquêtes, entre

autres, ce qui permet la détection de leurs préférences et de leurs attentes, aidant à déterminer les priorités de l'organisation ainsi qu'à identifier les opportunités de collaboration. Des actions spécifiques sont menées en réponse aux attentes détectées.

- Des acteurs concernés sont incorporés pour identifier la matérialité (les problèmes pertinents) afin de préparer le rapport de durabilité et alimenter les systèmes de gestion.

### Stratégie de RSE

- Présence d'un mécanisme de collecte et de traitement des suggestions et des plaintes relatives à une possible non-conformité envers les acteurs concernés (au-delà de ceux correspondant aux clients et au personnel).

### Relation et implication avec les fournisseurs

- Une relation proactive et collaborative est maintenue avec les fournisseurs par le biais de réunions régulières, afin d'obtenir une plus grande complémentarité et une meilleure coordination (comme la proposition d'améliorations et des suggestions pour améliorer l'entreprise).

### Valeur amplifiée

- Mise en place d'un dialogue planifié avec les principaux acteurs du changement (clients de contrat d'entreprise, architectes d'intérieur, etc.) concernant les approches de responsabilité sociale afin de définir la proposition de valeur de l'entreprise.

## Dimension d'impact sociétal

### Activités pour l'adaptation ou la création de solutions pour les groupes sous-représentés ou défavorisés

- Instauration d'un dialogue et d'autres activités afin de générer des connaissances et adapter l'offre aux besoins de groupes sous-représentés, défavorisés ou ayant des difficultés objectives quant à leur indépendance ou leur autonomie personnelle (accessibilité universelle, etc.).

### Qualité de vie

- Les mesures d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont connues par le personnel et acceptées par la direction et le reste du personnel ou leurs représentants, avec un accent particulier sur des aspects tels que la co-responsabilité. L'usage de mesures est encouragé.

### Formation du travailleur et développement des compétences

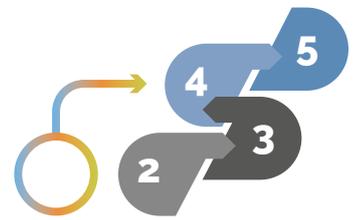
- Le personnel participe de manière proactive à la définition de plans ou de programmes de formation et de développement professionnel.

### Communication de l'impact et attraction de bénéficiaires

- Participation aux associations et aux plateformes commerciales afin d'augmenter le cercle des bénéficiaires de ses solutions.

### Autonomisation du travailleur

- Les besoins de la force de travail sont identifiés par le biais de réunions régulières, d'événements impliquant l'ensemble de la force de travail et d'enquêtes de satisfaction, entre autres. Les besoins des personnes dans l'équipe sont satisfaits chaque fois que possible ou les raisons du refus sont expliquées.
- Des processus sont en place pour traiter les commentaires et les plaintes allant au-delà des lignes de signalement direct et cherchent à répondre aux inquiétudes et à améliorer les pratiques de l'entreprise. De plus, le système participatif de l'entreprise est régulièrement contrôlé et révisé.



### Promotion de l'implication et de la collaboration avec les acteurs locaux

- Participation aux associations commerciales locales, nationales ou internationales et contribution à l'alignement avec la RSE et avec un impact positif sur la société.
- Participation dans les espaces de relation avec d'autres entreprises, entités et organisations du territoire qui permet l'échange de bonnes pratiques et l'identification des besoins et opportunités de collaboration au niveau local.

## Dimension d'impact environnemental

### Aide à la sensibilisation

- Collaboration avec des entités à but non lucratif (social, droits de l'homme, communauté, environnement, culture, etc.) et participation à des forums liés à ces sujets.

### Business case



#### Van Hoescke (Belgique)

Le programme « Hello » symbolise l'accent que l'entreprise met sur la croissance positive et sur son dialogue avec toutes les parties prenantes. Pour elle, une entreprise responsable signifie créer le bien-être pour tout le monde. Ses quatre parties prenantes sont présentes sur le symbole utilisé dans toutes les communications. Elle symbolise le dialogue avec eux en utilisant quatre couleurs, où chacune représente une partie prenante différente.

 [bit.ly/3GSxYCP](https://bit.ly/3GSxYCP)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/D4-5](https://furncsr.eu/D4-5)

### Introduction

Ce niveau correspond à la satisfaction des attentes et signifie que les attentes des acteurs concernés sont gérées par le biais d'une gestion de la RSE systématisée (planification, actions, intégration dans les processus et procédures, évaluation, amélioration continue...). Une organisation engagée envers la RSE a l'obligation de rendre compte aux acteurs concernés.

Il y a deux degrés :

Le degré 6, systématisation de la RSE, et le degré 7, obligation de rendre compte. Pour pouvoir offrir la qualité, il faut que la systématisation soit préalablement mise en place.



En raison du grand nombre de bonnes pratiques qui méritent d'être prioritaires au sein de la systématisation, nous allons d'abord parler de ce sujet en premier et ensuite de l'obligation de rendre compte. Cette étape 6

est particulièrement pertinente concernant l'amélioration de la RSE et son intégration dans le système de gestion de l'entreprise, c'est pourquoi elle inclut le plus grand nombre de bonnes pratiques.

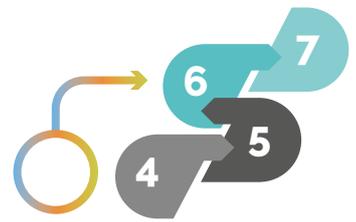
#### Gestion systématisée de la RSE (étape 6)

Pour avancer sur la ligne directrice de progression FurnCSR au-delà des bonnes pratiques et de la compréhension des attentes des acteurs concernés, il faut que la gestion de la RSE soit rendue plus systématique, permettant ainsi de répondre et de se conformer aux attentes de manière ordonnée.

La rendre plus systématique signifie la planifier, l'appliquer comme un système d'amélioration continue, ou l'intégrer dans les processus de gestion. En d'autres termes, il est ainsi possible d'aller au-delà d'une étape

de simple incorporation de bonnes pratiques spécifiques, qui ne sont pas toujours insérées de manière appropriée et cohérente dans la gestion.

Un système de gestion doit travailler pour l'entreprise, et non pas l'inverse. Par conséquent, sa simple formalisation et existence dans des documents ne garantit pas son fonctionnement correct s'il n'est pas conceptualisé conformément aux bonnes pratiques et aux objectifs qu'il est capable d'exécuter ou d'appliquer efficacement.



## Sélection de bonnes pratiques

### Étape 6 - Gestion systématisée de la RSE



## Dimension économique et organisationnelle

### Attraction et fidélité des clients

- La satisfaction du client est mesurée et un système de fidélité de la clientèle a été structuré, les résultats desquels sont révisés et améliorés en appliquant des actions d'amélioration dérivées de ces résultats.

### Consommation responsable

- Présence d'un système croisé d'amélioration continue qui relie les valeurs et les besoins émergents des différents segments de clients finaux avec le service R&D&I de l'entreprise, la production, les opérations d'achat et de marketing (ex. rôle de passerelle du bureau technique).

### Contrat fournisseur

- Présence d'un processus d'établissement de contrats fournisseurs basé sur des principes préétablis socialement responsables (ex. achat vert de matières premières et fournitures).

### Contrôle des opérations financières

Existence d'un contrôle des opérations financières :

- Des investissements planifiés sont prévus par le biais d'une surveillance périodique du plan d'investissement au sein de son contrôle de gestion.
- De plus, les données liées à la rentabilité des investissements réalisés sont gérées et les objectifs sont définis en fonction.
- Leurs effets indirects et effets externes (positifs et négatifs) sont pris en compte.
- La conformité est recherchée pour tous et les actions d'amélioration dérivées de l'analyse des données sont appliquées.

### Stratégie de RSE

- Les pratiques de RSE sont alignées avec les objec-

tifs et la stratégie de l'entreprise (ex. les améliorations sociales sont durables car elles sont alignées sur un objectif double, celui d'améliorer la qualité de vie et d'améliorer la productivité, de manière observable et mesurable).

- Présence d'un système formel de gestion de la qualité (par exemple basé sur des normes telles qu'ISO 9001, EFQM, etc.) qui analyse la matérialité de ses problèmes, définit la façon dont ils sont gérés, quelles sont ses politiques, ses objectifs et ses buts, ses responsabilités, ses ressources allouées, ses mécanismes de feedback formel, son plan d'action et son passage en revue annuel pour une amélioration continue.

### Politique de distribution des bénéfices

Présence d'une politique de distribution des bénéfices qui tient compte de :

- l'avenir de l'entreprise (réinvestissement ou investissement en R&D) ;
- des actionnaires, travailleurs, etc. ;
- destiner un montant aux problèmes sociaux conformément aux critères préfixés par l'entreprise ;
- la gestion de ses surplus de trésorerie ou réserves selon des critères d'investissement socialement responsables (ISR).

### Expérience de l'utilisateur

La sécurité et la qualité de la délivrance de ses services et de ses produits sont assurées :

- sécurité du produit tout au long de son cycle de vie ;
- la conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD) est garantie à tout moment.

### Relation et implication avec les fournisseurs

- Présence d'un système pour l'approbation des entités de fournisseurs ou des protocoles d'établissement de contrat qui mentionnent l'évaluation de ces entités, la traçabilité et le cycle de vie de leurs produits et services.

### Technologies d'industrie 4.0

- Les avancées technologiques dérivées d'Industrie 4.0 sont incorporées dans l'entreprise. Par exemple, une

stratégie a été définie qui intègre des progrès de l'automatisation et de la robotisation des processus de production pour les rendre plus efficaces.

### Valeur sociale perçue, SROI

- Présence d'un système de mesure pour ses actifs incorporels qui n'apparaissent pas dans les bilans financiers dans le cadre d'un modèle de création de valeur incorporelle, malgré le fait qu'il ne soit pas obligatoire de soumettre des déclarations d'information non financière.

## Dimension d'impact sociétal

### Qualité de vie

- Présence d'une politique formelle d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui est mise à jour, surveillée et amplement connue du personnel.

### Formation du travailleur et développement des compétences

- Les besoins en formation du personnel sont régulièrement évalués. Présence d'un diagnostic mis à jour des besoins en formation qui sert à soutenir les opportunités de formation du personnel.

### Employés potentiels

- Présence d'une politique active d'embauche de groupes défavorisés ou de groupes à risque d'exclusion sociale ou ayant des difficultés pour trouver un emploi, sous forme directe comme le recrutement de personnel ou indirecte par le biais de centres spéciaux d'emploi (CEE). Pour cela, l'entreprise collabore avec des associations, des fondations et des services professionnels sur le territoire par le biais de programmes d'intégration (minorités ethniques, immigrants, personnes handicapées, chômeurs à long terme, entre autres groupes).

### Autonomisation du travailleur

- Des modèles de gestion d'équipe avancés sont adoptés pour combiner l'autonomisation maximum des personnes, la contribution du talent et l'agilité

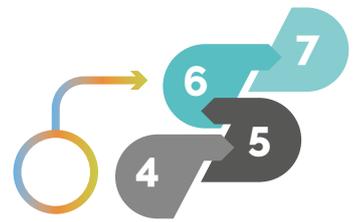
opérationnelle (systèmes de démocratie distribuée tels que la sociocratie, l'organisation en cercles, Opale, etc.).

### Autonomisation et leadership participatif

- Des initiatives visant à améliorer les compétences et les attitudes liées à la RSE (capacité au dialogue, travail d'équipe, gestion du changement, guidage de mission/finalité, vision durable, empathie, éthique, innovation, etc.) sont régulièrement passées en revue et mises en œuvre.

### Stratégie de RSE

- Présence d'un système formel de gestion du respect des droits de l'homme et du travail (par exemple basé sur des normes telles que SA8000) qui analyse la matérialité des problèmes, définit la façon dont ils sont gérés, les politiques adoptées, les objectifs et les buts, les responsabilités, les ressources allouées, les mécanismes de feedback formel, le plan d'action annuel et le passage en revue annuel pour une amélioration continue.
- Présence d'un système formel de gestion de la prévention des risques et de la sécurité au travail (par exemple basé sur des normes telles qu'ISO 45001 ou OHSAS 18001) qui analyse la matérialité des problèmes, est régi par une politique, définit leur gestion, a des objectifs et des buts clairs, définit les responsabilités, les ressources allouées, les mécanismes de feedback formel, le plan d'action annuel et le passage en revue annuel pour une amélioration continue.



### **Promotion de l'implication et de la collaboration avec les acteurs locaux**

- Présence d'objectifs à court et à moyen terme liés à la communauté où elle opère.

### **Égalité des opportunités**

- Existence d'un plan d'égalité des genres, qui articule des mesures visant à obtenir une égalité effective entre les femmes et les hommes, qui a pour but d'empêcher et de corriger les attitudes et les comportements discriminatoires.
- Existence d'un plan de gestion de la diversité et de la non-discrimination qui garantit la non-discrimination et la tolérance envers la diversité (migrants, personnes handicapées et autres

groupes vulnérables, culture, religion, entre autres aspects).

### **Améliorer l'environnement local**

- Présence d'un système d'intégration pour les fournisseurs locaux et autres agents économiques afin de participer à des projets qui promeuvent l'environnement local.

### **Protection des droits du travailleur et des conditions de travail**

- Suivi d'une politique de recrutement qui tient compte des avantages de la création directe d'emploi (ne fait pas un usage abusif de l'embauche et du sourçage temporaire pouvant mener à une précarité non durable de la qualité de l'emploi).

## **Dimension d'impact environnemental**

### **Cycle de vie, écoconception et économie circulaire**

- Présence d'une politique d'économie circulaire qui implique le partage, la location, la réutilisation, la réparation, la rénovation et le recyclage de matériaux et de produits existants tant que possible pour créer de la valeur ajoutée et prolonger le cycle de vie.
- Présence d'une politique, d'une planification ou d'une prévision relative à la responsabilité de l'entreprise concernant les meubles inutilisés (cycle de vie du produit) pour la collecte, la réparation, la réutilisation, le recyclage, etc.

### **Stratégie de RSE**

- Présence d'un système de gestion de l'environnement (ex. basé sur des normes telles qu'ISO 14001 ou EMAS) avec des objectifs et buts entièrement déployés, qui composent un programme environnemental entièrement aligné sur la politique environnementale de l'entreprise, et il est systématiquement soumis à des audits environnementaux internes.

### **Prévention et gestion des déchets**

Présence de protocoles pour la prévention et la gestion des déchets, au-delà de ce qui est établi par la loi.

- Des indicateurs sont utilisés pour le contrôle et l'amélioration dans ce domaine.
- Recherche et implémentation systématiques d'action d'amélioration pour la réduction des déchets, le recyclage et la récupération.
- Des objectifs et des buts sont définis pour chacun des indicateurs et leur degré de réussite est surveillé.

### **Transferts de produits**

- Une politique de réduction des déchets liés à l'emballage est en place, et les matériaux d'emballage sont certifiés et conformes à des normes indépendantes liées à l'impact environnemental.

### **Valeur environnementale**

- La proposition de valeur de l'entreprise incorpore des attributs qui tiennent compte d'aspects environnementaux tels que l'écoconception ou l'éco-efficacité.

### Obligation de rendre compte (étape 7)

Toujours sur le même niveau, nous allons passer en revue les bonnes pratiques liées à l'obligation de rendre compte.

L'étape suivante de la ligne directrice de progression de FurnCSR concerne la gestion de l'obligation de rendre compte. Celle-ci implique l'approfondissement des relations avec les acteurs concernés après avoir compris les attentes et les avoir rendues plus systématiques, mais contribue également à l'avance vers une plus grande systématisation du processus, bien que le

besoin dicte que celle-ci doive se faire plus tard. Cette phase développera la valeur de la transparence et nous permettra de construire la confiance avec les acteurs concernés. Le paradigme maximum de l'obligation de rendre compte est la création de rapports périodiques montrant les indicateurs, les résultats ou les impacts de la RSE, mais nous incluons également les informations fournies aux acteurs concernés par d'autres moyens et considérons même la RSE en tant qu'attribut dans la proposition de valeur au marché.

### Sélection de bonnes pratiques

Étape 7 - Obligation de rendre compte



### Dimension économique et organisationnelle

#### Communication interne et gestion de la connaissance

- Des pratiques de transparence de l'information interne sont suivies, garantissant que l'ensemble du personnel possède des informations concises, complètes et compréhensibles sur tous les aspects clés de la prise de décision, y compris la stratégie d'entreprise, la situation économique de l'entreprise, la politique d'investissement ou la politique d'embauche.

#### Gestion interne

- En suivant des lignes directrices de bonne gouvernance et de transparence, les résultats économiques, sociaux et environnementaux et le progrès

réalisé sont rapportés aux principales acteurs concernés de manière cohérente et claire, et conformément à des critères de matérialité allant au-delà des obligations légales, particulièrement dans un format standard (rapport de RSE ou rapport de durabilité) ainsi que par le biais des médias généraux et de l'industrie.

#### Égalité des opportunités

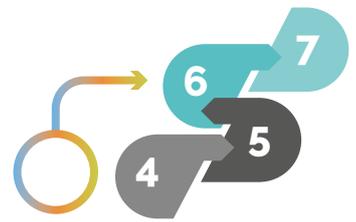
- L'écart des salaires entre les femmes et les hommes est calculé régulièrement et les raisons pour les différences existantes sont rapportées.

### Dimension d'impact environnemental

#### Information responsable

- Des informations transparentes, claires et inéquivoques sont offertes aux clients à propos des produits ou des services, par le biais des différents médias relationnels (publicité et marketing, manuels,

etc.), que ce soit sur les spécifications techniques ou sur les impacts économiques, environnementaux et sociaux tout au long du cycle de vie, pour leur faciliter la compréhension de l'impact de leur achat et leur permettre une prise de décision informée.



## Dimension d'impact sociétal

### Promotion du volontariat et de l'action sociale

- L'impact social est calculé et les collaborations envers des objectifs sociaux sont comptabilisées par des normes de comptabilité ou de mesure.

### Valeur sociale perçue, SROI

- La valeur sociale créée en fonction de l'investissement est calculée par rapport à des

normes de référence. REMARQUE : Le retour social sur investissement (SROI) se rapporte à la valeur sociale perçue (pas à la valeur économique), c'est-à-dire des expériences, des informations qualitatives, des informations quantitatives et des informations financières sur les changements dus à l'activité d'une organisation, d'un projet ou d'une initiative, qui supporte l'information pour des décisions stratégiques.

## Business case



### Donar d.o.o. (Slovénie)

Donar suit le modèle du recyclage permanent en suivant les principes du design thinking (double diamant) et en se centrant sur la gestion de la conception. Plutôt que de se limiter à l'esthétique, l'entreprise se centre sur l'impact social des produits. La conception de Donar est une réponse à la croissance écrasante du consumérisme. Les produits issus des meilleures pratiques sont NicoLess, ChatLoop et Collodi, tous fabriqués en feutre recyclé (PES), utilisant des déchets comme matériau industriel d'avenir. Le processus de Donar tient compte de l'objectif du 7e Programme d'action pour l'environnement de l'UE et des Objectifs de développement durable des Nations Unies. La société a reçu la récompense Green Product Award en 2018 et le prix du Design circulaire de l'année en 2019.

 [bit.ly/3UcfYX2](https://bit.ly/3UcfYX2)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/D6-7](https://furncsr.eu/D6-7)

## Introduction

Ce niveau correspond à un engagement et signifie la réalisation d'une gestion engagée, avec prise de conscience et leadership, explicite et permanente, compréhensive, liée à la planification stratégique et à une finalité plus élevée, avec une orientation vers la création de valeur partagée avec les acteurs concernés.

Il y a deux degrés :



### Sentiment de finalité de l'entreprise (étape 8)

Au plus haut niveau de la ligne directrice de progression, nous pouvons inclure l'engagement de l'entreprise, qui ne peut plus n'être qu'une simple approche technique ou des divers services, mais qui doit englober l'entreprise dans son ensemble car il entrecroise et affecte tous les niveaux. Ceci implique un engagement conscient et développé sous une gouvernance éthique,

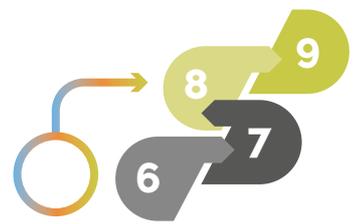
et une inclusion dans la planification stratégique de l'entreprise, en plus d'être permanent. Dans le secteur du meuble, la tendance est à la croissance du nombre d'entreprises présentant une déclaration de finalité de l'entreprise, c'est-à-dire qui vont au-delà de la mission traditionnelle pour proposer un engagement proactif envers la société.

### Sélection de bonnes pratiques Étape 8 - Sentiment de finalité d'entreprise

#### Dimension d'impact environnemental

##### Prévention et gestion des déchets

- Une cible « zéro déchets » a été définie pour tous les matériaux avec des volumes pertinents. Tous les services ont été invités à trouver ensemble des solutions possibles.



## Dimension économique et organisationnelle

### Stratégie de RSE

- La direction de l'entreprise s'est engagée au leadership et à mener une approche transversale de la RSE, avec le développement d'actions de RSE (de soutien et de supervision), et elle encourage la participation de tous les services de l'entreprise au développement de la RSE, même si la responsabilité de la gestion retombe sur un service particulier (personnes, communication, etc.).

### Gestion interne

- Existence d'une déclaration de finalité de l'entreprise, une finalité plus élevée allant au-delà du concept de mission d'entreprise et représentant le fondement d'une RSE compréhensive et stratégique.

### Ventes, marketing et service à la clientèle

- L'objectif de satisfaire des besoins a priorité sur la génération de besoins dans la proposition de valeur.

## Dimension d'impact sociétal

### Adhérence à des accords mondiaux

- Ferme engagement envers la Déclaration universelle des droits de l'homme, travail réalisé pour incorporer les principes établis, ce qui se reflète dans la politique de RSE.

### Employés potentiels

- Les processus et procédures sont régulièrement passés en revue pour garantir un engagement envers le recrutement socialement responsable des personnes et pour intégrer une approche éthique et équitable envers les sensibilités émergentes de la société pour ce qui a trait aux groupes ayant des difficultés à trouver un emploi, particulièrement en raison de leur origine, à cause de leur potentiel et de leurs compétences acquises dans des emplois manuels.
- Engagement « Meilleur lieu de travail » comme modèle d'entreprise.

### Protection des droits du travailleur et des conditions de travail

- En cas de fermeture possible totale ou partielle ou de délocalisation d'une usine ou d'une partie de l'entreprise, un plan de fermeture a été prévu, ou sa création est prévue le cas échéant, avec suffisamment d'avance, ainsi que la participation du personnel, des acteurs locaux, des experts et autres acteurs concernés pour étudier des mesures alternatives ou compensatoires offrant des solutions satisfaisantes pour toutes les parties et réduisant les impacts négatifs au plus possible.

### Création de valeur partagée (étape 9)

Toujours sur le même niveau, nous allons passer en revue les bonnes pratiques liées à la valeur partagée.

La création de valeur partagée permet d'amplifier la relation avec les acteurs concernés dans une évolution qui va de la compréhension des attentes par le biais du dialogue à la génération de confiance par le biais de la transparence, le point de culmination étant l'obtention de valeur partagée avec elles.

Parallèlement à ce qui s'est produit avec la finalité, un nombre croissant d'entreprises de l'industrie de l'ameublement se mettent elles-mêmes au défi de créer de la valeur partagée, c'est-à-dire de la valeur à la fois sociale et économique, et de la valeur pour toutes les acteurs concernés. D'une certaine manière, il s'agit de l'application au niveau de l'entreprise de ce que certains forums internationaux appellent la transition du capitalisme de l'actionnaire vers le capitalisme des acteurs concernés pour l'économie.

### Sélection de bonnes pratiques

Étape 9 - Création de valeur partagée



### Dimension d'impact environnemental

#### Action collective pour l'environnement

- Un travail a été réalisé avec d'autres acteurs de l'industrie pour promouvoir une initiative jointe pour établir des normes environnementales pour l'industrie.

#### Aide à la sensibilisation

- Participation à des campagnes de sensibilisation des acteurs concernés sur l'importance de protéger l'environnement par le biais d'actions spécifiques.

#### Contrat fournisseur

- Collaboration avec les fournisseurs et les partenaires pour des projets visant à améliorer les aspects environnementaux dans le but de réduire l'empreinte environnementale ; cette collaboration représente un élément du cadre de travail dans sa relation à long terme avec eux.

#### Contrôle de la consommation de ressources naturelles

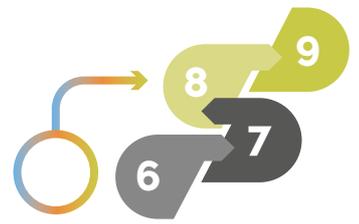
- Des compteurs de consommation d'électricité sont utilisés et fournis dans un but éducatif aux travailleurs pour qu'ils puissent mesurer leur consommation domestique, mieux économiser et les sensibiliser aux comportements inefficaces.

#### Fin du cycle d'utilisation

- Présence d'un programme de logistique inverse pour la récupération des produits ou composants à la fin de leur vie utile pour prolonger la vie utile des pièces ou des composants ; celui-ci facilite l'implication du client ou du bénéficiaire dans ce processus par le biais d'outils et d'actions spécifiques.

#### Valeur amplifiée

- Implication de l'entreprise dans la définition des processus de gestion forestière et spécifiquement les processus de reforestation pour assurer qu'ils sont élaborés dans le but d'une utilisation commerciale durable (type de bois, localisation, transport, modèle opérationnel, contribution au discours social, etc.).



## Dimension économique et organisationnelle

### Consommation responsable

La consommation responsable est encouragée chez les clients :

- Actions de sensibilisation des clients concernant l'utilisation et la consommation responsable des produits et services de l'entreprise,
- ou sur n'importe quel autre aspect lié à la durabilité du secteur dans lequel elle opère.
- Évidence des actions réalisées, de leur portée, de leurs objectifs et des impacts obtenus (ex. elle or-

ganise ou collabore à des événements de sensibilisation, des campagnes sur des styles de vie ou des habitudes durables, etc.).

### Relation et implication avec les fournisseurs

- La RSE du fournisseur est promue par le biais de la sensibilisation, de la construction de capacité et de l'engagement actif (ex. partage de son modèle et de ses valeurs, anticipation de clauses de contrat à venir et de critères d'approbation, financement de programmes pour des petits fournisseurs, etc.).

## Dimension d'impact sociétal

### Cocréations avec la communauté locale

- Une proposition de valeur est développée, créée et offerte conjointement à d'autres acteurs, du territoire ou extérieurs, qui contribuent aux valeurs de RSE.

### Développement de ressources partagée avec d'autres entités sur le territoire

- L'utilisation partagée des moyens de transport du personnel avec d'autres entités sur le territoire est encouragée.

### Employés potentiels

- La création d'emploi local par les sous-traitants et fournisseurs est prisee.

### Promotion du volontariat et de l'action sociale

- Des congés payés sont offerts (quelques heures ou journées par an) pour réaliser des activités de volontariat pour les postes de direction mais aussi pour le reste du personnel (par exemple, formation dans des centres professionnels, provision de services gratuits à des groupes défavorisés, etc.).

### Sélection et surveillance des fournisseurs

- Des exigences sont étudiées ou établies concernant les pratiques professionnelles des fournisseurs de services externes, comme la conformité à toutes les lois et réglementations locales, ou la conformité aux normes internationales sur les Droits de l'homme et les pratiques de travail pour les employés et les sous-traitants.

### Business case



#### Vepa (Pays-Bas)

En réponse au danger du plastique dans la mer, les rivières et les lacs, le fabricant de meubles Vepa est entré en partenariat avec la Fondation Plastic Whale pour agir en faveur d'une solution en joignant leurs forces pour transformer le problème en solution : les meubles circulaires Plastic Whale de Vepa. Chaque année, des milliers de personnes, d'entreprises, de touristes et d'enfants retroussent leurs manches et se rencontrent dans les canaux d'Amsterdam pour aller à la pêche au plastique avec Plastic Whale. Ils recueillent plus de 40 000 bouteilles en PET par an. Les bouteilles sont transformées en flocons et en fibres qui sont transformés en feutre PET recyclé utilisé dans leurs meubles. En collaboration avec Plastic Whale, ils ont créé de magnifiques meubles aux Pays-Bas. En plus d'utiliser des bouteilles en PET recyclées, Vepa fait également un usage optimal d'autres voies de déchets dans son usine. Rien n'est jeté. À la fin du cycle de vie d'un produit, les pièces sont réutilisées et recyclées pour leur donner une autre vie.

 [bit.ly/3FfwdOH](https://bit.ly/3FfwdOH)



Autres bonnes pratiques et business cases  
 [furncsr.eu/D8-g](https://furncsr.eu/D8-g)

*Compétences nécessaires à  
l'implémentation de la RSE  
et recommandations*



La RSE signifie qu'en tant qu'entreprise, vous tenez compte des effets possibles de vos activités sur la société et l'environnement. Le sens est même encore plus large : droits de l'homme, problèmes sociaux et éthiques, problèmes environnementaux et intérêts des consommateurs.

Si vous visez à améliorer les points suivants, vous êtes déjà engagé envers la responsabilité sociétale de l'entreprise :

- Personnes : l'impact de vos activités sur les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise ;
- Bénéfiques : la création de services qui ajoutent de la valeur pour la société ;
- Planète : les effets de vos activités sur l'environnement ;

- Partenariat : quels partenariats peuvent nous rendre plus résilients ?
- Paix : comment garantir la vie privée et agir de manière juste ?

Un cadre a déjà été développé dans lequel vous pouvez travailler, c'est-à-dire les ODD. Celui-ci peut vous guider dans votre développement d'une stratégie autour de la Responsabilité sociétale de l'entreprise. En Septembre 2015, les Objectifs de Développement Durable ont été formellement adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies avec l'« Agenda 2030 pour le développement durable ». Ces objectifs reflètent les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale.

### Compétences nécessaires à l'implémentation de la RSE

Par le biais d'une enquête en ligne réalisée en juin 2022 auprès de 51 experts, nous avons recueilli des recommandations adressées aux acteurs concernés du secteur de l'ameublement en relation avec les connaissances et les compétences nécessaires aux employeurs et aux employés pour implémenter avec succès la RSE et des pratiques de valeur partagée. Les résultats de cette enquête ont permis d'identifier les besoins en nouvelles compétences, aptitudes et connaissances pour les travailleurs/employés des entreprises d'ameublement.

Pour être exhaustifs, en plus des profils des travailleurs/employés, nous avons ajoutés ceux des postes de direction.

Toutes les réponses à l'enquête nous ont aidé à comprendre les types de compétences, aptitudes et connaissances nécessaires et celles qui sont les plus importantes.

Après l'enquête en ligne, en juillet 2022, nous avons dirigé un atelier en ligne où nous avons présenté les premiers résultats et entamé une discussion ouverte avec les 21 experts impliqués. Ce qui suit est ce que nous avons trouvé.

#### Besoins en compétences pour les directeurs

Tandis qu'un grand nombre d'entreprises n'ont pas de directeur ou de rôle de directeur explicite chargé de la RSE, les experts étaient d'accord sur le fait que la RSE n'est pas la fonction séparée d'un directeur dédié, mais plutôt un rôle supplémentaire pour les directeurs. La RSE n'est pas limitée à un service spécifique dans une entreprise, mais touche plutôt tous les services et tous les groupes de directeurs et d'employés. Ceci signifie que la RSE concerne les services de recherche et développement (conception), de ressources humaines et de planification, de marketing, de contrôle de qualité, mais aussi les services clientèle, d'achats, de production et de performances. Bref, elle concerne chaque personne dans tous les services de l'entreprise.

65 % des experts ont dit que le rôle principal lié à la RSE devrait être entrepris par quelqu'un doté d'un diplôme universel, cependant, les 35 % restants ont souligné que le diplôme et le niveau n'est pas le problème principal. Ce rôle doit être adopté par quelqu'un ayant la volonté de le faire, qui est porté par les valeurs de la RSE et la valeur partagée, que ce directeur possède une Licence universitaire ou une autre.

Voici les 10 compétences, connaissances et aptitudes les plus importantes pour les directeurs pour implémenter la RSE :

1. Responsabilité sociale de l'entreprise
2. Promouvoir la sensibilisation environnementale
3. Définir la culture d'entreprise
4. Surveiller l'impact social
5. Promouvoir l'innovation
6. Établir des relations collaboratives
7. Conseiller sur des politiques de gestion durable
8. Gérer les relations avec les acteurs concernés
9. Motiver et développer le personnel
10. Appliquer la gestion du changement.

Nous savons que la RSE devient de plus en plus importante et sera intégrée dans (quelques) formations de gestion, mais pour ceux qui ont quitté l'école avant 2022, nos experts recommandent quelques études ou formations supplémentaires.

Ces formations ou études doivent tenir compte de 5 domaines principaux qui ont un grand impact sur la RSE. Ces domaines sont :

1. L'économie circulaire
2. La stratégie
3. La communication
4. Les rapports sur les ODD
5. La RSE dans la R&D / la conception / l'innovation

Mais nous avons aussi vu le besoin d'intégrer certains autres aspects dans ces formations et études. Nous pensons, entre autres :

- au changement ;
- à l'éthique ;
- au travail d'équipe (multiculturel) ;
- à une vision de l'avenir du travail ;
- et à des aspects sociaux et à l'entreprenariat social.

Si ces domaines et aspects sont intégrés dans l'offre de formation et d'étude, les 10 compétences, connaissances et aptitudes les plus importantes pour que les directeurs puissent implémenter la RSE devraient être couvertes.

Les offres de formation demandées pour les directeurs peuvent être spécifiques sur les sujets de RSE mentionnés ci-dessus.

Nous avons trouvé qu'il existe un réel besoin d'une telle offre de formation et/ou de programmes d'étude, et celle-ci devrait être prise en charge par des partenaires et des organismes de formation externes. Outre un programme de formation formel, il existe également un intérêt concernant l'offre d'un programme de coaching supplémentaire, lié aux programmes de formation.

Un des points principaux qui détermine la participation ou non est la modularité de l'offre. Si le contenu de la formation est basé sur un concept modulaire composé de modules compréhensibles inclus dans des stages de formations de courte durée (par exemple, entre 8 et 40 h, selon le sujet).

### **Besoin en compétences pour les travailleurs et les employés**

Pour implémenter la RSE dans une entreprise d'ameublement, nous avons non seulement besoin des directeurs mais aussi de l'implication de tous les travailleurs et employés.

Pour ce groupe, certains de ces (nouveaux) besoins en compétences concernant la RSE seront intégrés dans leur ensemble de compétences techniques. Pour appliquer complètement la RSE dans l'ensemble de l'entreprise ou l'organisation, nous avons trouvé que les des 10 compétences transversales, connaissances et aptitudes suivantes des travailleurs et des employés sont toutes aussi importantes les unes que les autres.

1. Suivre un code de conduite éthique
2. Adopter une approche proactive
3. Penser de manière créative et innovante
4. Collaborer dans le cadre d'équipes (multiculturelles) et démontrer la volonté d'apprendre (apprentissage tout au long de la vie)
5. Conserver une attitude positive

6. Communiquer
7. Soutenir d'autres personnes
8. Appliquer des compétences et aptitudes environnementales
9. Traiter des informations, des idées et des concepts.

Les travailleurs et les employés de nos entreprises d'ameublement ont des besoins en formation spécifiques en termes de RSE et plus particulièrement sur les sujets de l'impact environnemental, de l'impact sociétal et de l'impact économique et organisationnel.

Pour réussir, une telle offre de formation doit être offerte sous forme de formation d'entreprise, où il y a le temps et la possibilité d'adapter (partiellement) le contenu à la situation dans cette entreprise spécifique. Les travailleurs et les employés sont probablement moins enclins à suivre des modules de formation externes.

Concernant la durée du concept de formation, ce dernier doit être divisé en différents modules indépendants qui ne prennent pas trop de temps (courts, en fonction du contenu/thème) et adaptés au groupe cible (travailleurs ou employés). Nous souhaitons souligner que le contenu des modules pour les directeurs est en fait différent de celui des formations pour employés, où les compétences, connaissances et aptitudes nécessaires pour mettre en œuvre la RSE doivent être (plus) intégrées ou incluses dans d'autres formations en compétences techniques.

Ces formations doivent tenir compte des 4 domaines principaux de compétences transversales, connaissances et aptitudes suivants, ayant un grand impact sur la RSE. Ces domaines sont :

1. Compétences et aptitudes liées à la réflexion (y compris le traitement des informations)
2. Compétences et aptitudes de vie (y compris les compétences environnementales)
3. Compétences et aptitudes d'auto-gestion (y compris la proactivité, la positivité et la volonté d'apprendre)
4. Compétences et aptitudes sociales et de communication (y compris le travail en équipe et un code de conduite éthique)

Dans ces 4 domaines, les 10 compétences transversales, connaissances et aptitudes peuvent être appliquées.

Nous aimerions aussi ajouter ici quelques commentaires supplémentaires :

Pour une plus grande sensibilisation, afin de construire un nouvel état d'esprit et une nouvelle culture de la RSE et de valeur partagée, nous pouvons encourager les travailleurs et les employés à écouter leurs enfants comme source de commentaires et d'idées. Nous avons vu ces dernières années que nos enfants jouent un rôle important concernant les protestations contre le changement climatique. Ils peuvent ne pas avoir les solutions, mais ils possèdent l'état d'esprit critique qui leur permet de poser les bonnes questions.

Nous pensons qu'il faudrait souligner d'avantage l'impact social et environnemental dans l'éducation. Ceci peut se faire dans le cadre de leçons spécifiques, mais peut aussi être intégré dans d'autres domaines, comme la citoyenneté civile, la philosophie, etc.

Les travailleurs et les employés (tout comme les employeurs et les entrepreneurs) peuvent aussi intégrer dans leur comportement une préférence pour le marché local par opposition au marché mondial, pour les entreprises locales au lieu des grands intérêts internationaux, pour les achats locaux, régionaux ou nationaux par rapport à l'achat en ligne chez des entreprises internationales, non européennes, etc.

Pour appliquer la RSE, la bonne approche consiste à adopter une attitude ascendante et proactive ainsi qu'une coopération interfonctionnelle, interservices et diverse pour compléter les initiatives descendantes. Nous avons donc besoin d'une force de travail dotée d'un grand enthousiasme, de positivité et de motivation.

En plus de la formation formelle et des initiatives de coaching, un apprentissage continu peut être fourni par le biais de cours de perfectionnement (annuels) sur différents thèmes techniques et non techniques. Nous encourageons la création de réseaux sociaux et le partage des expériences avec d'autres entreprises, afin de développer une bibliothèque ouverte sur des sujets liés à la RSE.

Dans la RSE, la pensée holistique est incontournable et se centrer sur des compétences clés peut aider à garder le cap vers les cibles (pré-)définies.

## Résultats détaillés de l'enquête menée

Compétences, connaissances et aptitudes pour l'implémentation de la RSE par les responsables (%) Échelle 0 - 6

Thème	≥5	4	≤3
Assumer la responsabilité de la gestion d'une entreprise	62	24	14
Appliquer la gestion du changement	74	22	4
Conseiller sur des politiques de gestion durable	78	14	8
Modéliser le processus commercial	45	37	18
Réfléchir à la conception	54	22	24
Gérer le risque financier	47	20	33
Gestion du marketing	29	41	30
Surveiller l'impact social	82	16	2
Résilience organisationnelle	66	16	16
Réaliser une analyse commerciale	55	29	16
Promouvoir la sensibilisation environnementale	86	8	6
Promouvoir l'innovation	82	16	2
Promouvoir la communication organisationnelle	72	16	12

Thème	≥5	4	≤3
Gestion de la chaîne d'approvisionnement	62	28	10
Promouvoir une énergie durable	70	24	6
Responsabilité sociétale de l'entreprise	86	10	4
Prise de décision participative	61	33	6
Créer des alliances sociales	61	31	8
Établir des relations collaboratives	80	18	2
Gérer les relations avec les acteurs concernés	76	18	6
Développer un réseau professionnel	49	41	10
Motiver et développer le personnel	76	18	6
Définir la culture d'entreprise	84	12	4
Créer des équipes organisationnelles en fonction des compétences	59	35	6
Faire preuve de sensibilité interculturelle	55	35	10

Compétences transversales, connaissances et aptitudes pour l'implémentation de la RSE par les travailleurs/employés (%) Échelle 0 - 6

Thème	≥5	4	≤3
Aptitudes et compétences essentielles			
• Maîtrise de langues	10	18	71
• Travailler avec des chiffres et des mesures	24	24	51
• Travailler avec des appareils numériques et des applications	45	20	35
Aptitudes et compétences de réflexion			
• Traiter des informations, des idées et des concepts	73	22	4
• Planification et organisation	63	20	16
• Traiter les problèmes	61	31	8
• Penser de manière créative et innovante	88	8	4
Compétences et aptitudes physiques et manuelles			
• Manipuler et contrôler des objets et des équipements	14	27	59
• Répondre à des circonstances physiques	16	37	47

Thème	≥5	4	≤3
Les aptitudes et compétences de la vie quotidienne			
• Appliquer des compétences et aptitudes liées à la santé	55	22	22
• Appliquer des compétences et aptitudes environnementales	78	12	10
• Appliquer des compétences et aptitudes civiques	69	14	16
• Appliquer des compétences et aptitudes culturelles	67	20	12
• Appliquer des compétences et aptitudes liées à l'entrepreneuriat et aux finances	53	37	10
• Appliquer des connaissances générales	53	20	27
• Utiliser les conventions de bienséance en ligne de la netiquette	29	22	49
Compétences et aptitudes d'autogestion			
• Travailler efficacement	61	29	10
• Adopter une approche proactive	90	10	0
• Conserver une attitude positive	76	18	6
• Démontrer une volonté d'apprendre	86	6	8
Compétences et aptitudes sociales et de communication			
• Communiquer	80	18	2
• Soutenir d'autres personnes	76	20	4
• Collaborer au sein d'équipes et de réseaux	86	10	4
• Mener les autres	57	20	22
• Suivre le code de conduite éthique	90	8	2

### Accent sur la gestion des talents

Pour implémenter une stratégie de RSE complète dans votre entreprise, il faut se concentrer sur les talents.

Le développement de l'employé et le développement des aptitudes est le processus d'acquérir de nouvelles capacités nécessaires pour réaliser certaines actions dans un contexte spécifique.

Dans le contexte de la Responsabilité sociale de l'entreprise, cela signifie un changement au sein de l'entreprise qui exige des compétences, des aptitudes et des connaissances autres et nouvelles de la part des entrepreneurs, des directeurs et des employés et de la force de travail impliquée dans ces entreprises. Nous avons déjà développé les besoins en compétences définis plus haut dans ce chapitre.

La RSE et la valeur partagée requièrent une compréhension de l'usage durable de ressources naturelles et une gestion consciencieuse des personnes dans le contexte du travail organisé. Les directeurs et les employés doivent apprendre à voir les conséquences de leurs actions dans un contexte plus ample, par exemple dans le cadre de la communauté où ils travaillent, l'avenir de la communauté, mais aussi en dehors de ces frontières locales.

La force d'une entreprise repose sur celle de ses ressources humaines.

La plupart des entreprises n'entreprennent toujours que très peu d'actions en préparation pour l'avenir (proche). De nombreuses générations travaillent sur le lieu de travail, le vieillissement de la population augmente et le contexte économique se complique. Les besoins et les exigences des employés et des employeurs changent. Souvent, les entreprises ne considèrent pas la diversité sur le lieu de travail comme une priorité.

Pour motiver et aider les entreprises d'ameublement à adresser ces sujets de manière structurelle, mais aussi pour encourager les entreprises du secteur de l'ameublement à se centrer d'avantage sur les talents, voici quelques recommandations que nous vous présentons.

Le développement des compétences entraîne toujours une situation gagnant-gagnant. L'employé individuel, l'équipe et l'organisation, tous en bénéficient. L'apprentissage tout au long de la vie et l'adaptation aux

nouvelles tendances et aux nouveaux développements (y compris la RSE) sont incontournables dans notre société contemporaine et par extension aussi dans nos entreprises d'ameublement. Des études ont montré que le fait d'investir dans le développement des compétences rend les employés plus fidèles à l'entreprise. Ceci peut aider à gérer les difficultés rencontrées par les entreprises d'ameublement pour retenir leurs meilleurs talents.

Par le biais de ces recommandations, nous souhaitons motiver et aider les entreprises d'ameublement à traiter ces sujets de manière structurelle, mais aussi encourager les entreprises du secteur de l'ameublement à se centrer d'avantage sur les talents. Des études ont montré que le fait d'investir dans le développement des compétences rend les employés plus fidèles à l'entreprise.

Par le biais de ces recommandations, nous souhaitons aider les entreprises d'ameublement qui investissent dans la RSE et la valeur partagée à développer une bonne culture et une bonne atmosphère de travail et aussi à développer la formation et la motivation, entre autres. Il s'avère que les compétences sont toujours souvent le problème pour trouver les bonnes personnes. Les entreprises oublient de faire usage du potentiel et du talent des personnes issues des groupes défavorisés ou de confier aux travailleurs et aux employés d'avantage de responsabilités.

Dans une entreprise socialement responsable, l'objectif est de mettre d'avantage l'accent sur les talents, les compétences et les aptitudes plutôt que sur les CV et les diplômes. L'objectif final, tant pour l'entreprise que pour les travailleurs et les employés, est de construire des carrières de qualité, qui soutiennent la qualité des entreprises, aujourd'hui et demain.

Mais comment peut-on développer les compétences, les aptitudes et les connaissances, c'est-à-dire le talent ?

Dans le paragraphe suivant, nous plongeons plus profondément dans certaines recommandations spécifiques pouvant intéresser les entrepreneurs ou les directeurs des entreprises d'ameublement, mais aussi leurs services de RH (ressources humaines) ou de DRH (développement des ressources humaines).

### Une personne apprend et se développe de différentes manières

D'après le psychologue de l'apprentissage David A. Kolb, une personne passe toujours par un processus de quatre étapes. Ici, l'activité d'apprentissage et non pas le matériel d'apprentissage est central. Le cycle d'apprentissage d'après Kolb est un processus étape par étape où toutes les étapes doivent être suivies. Traditionnellement, le cycle de l'apprentissage expérientiel du modèle de Kolb comporte les étapes suivantes :

1. Expérience concrète
2. Observation réfléchie
3. Conceptualisation abstraite
4. Expérimentation active

Bien que ces phases soient numérotées, le modèle de Kolb est un cycle où les apprenants peuvent commencer et terminer à n'importe quelle phase.

#### Une interprétation personnelle des cycles d'apprentissage de Kolb pour implémenter la RSE et la valeur partagée

- Expérience concrète : le concept de RSE et de valeur partagée

Durant la phase d'expérience concrète que nous voyons comme la phase de découverte, l'apprenant fait l'expérience pour la première fois du concept de RSE et de valeur partagée. Il apprend ce que le concept de RSE signifie. Ceci peut se faire en regardant une vidéo, en suivant un stage de formation externe formel, par le biais de discussions internes et/ou d'interactions avec des collègues, des directeurs ou des acteurs concernés.

À ce stade, la RSE est un nouveau concept créant le besoin d'en apprendre plus. Le concept de RSE devient le point de départ d'un cycle d'apprentissage et du processus d'apprentissage.

- Observation réfléchie : réfléchir sur la RSE et la valeur partagée

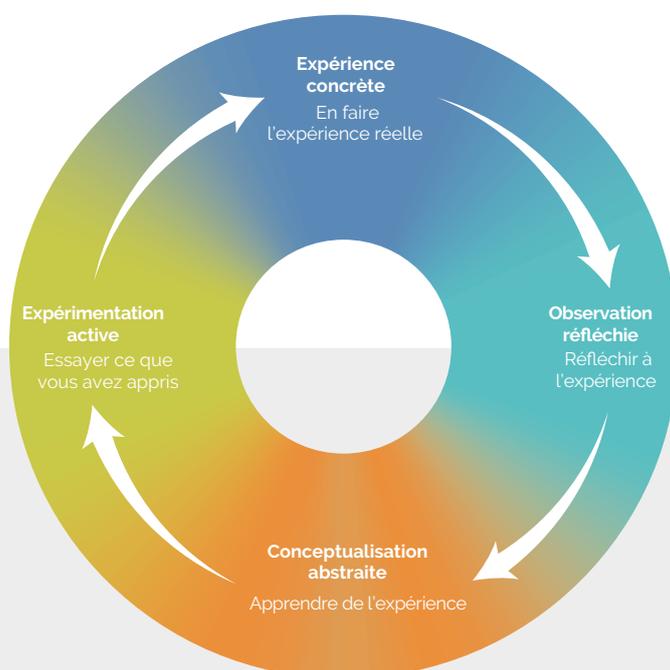
Une fois que l'apprenant a obtenu de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences, l'étape suivante est de réconcilier ces connaissances avec leur façon de voir existante et la façon dont

ces connaissances peuvent être utilisées dans la pratique. Ceci fait appel à une réflexion sur le concept de RSE, à un passage en revue de ce qui manque pour commencer à implémenter (des parties de) la RSE, et à une planification de la manière d'intégrer ce (nouveau) concept de RSE dans des situations réelles, dans l'environnement de travail réel.

Cette phase peut être implémentée dans un module de formation qui permet de traiter et d'informer après l'introduction aux concepts de RSE et de valeur partagée. Ceci offre l'espace de synthétiser les connaissances acquises et de créer un plan d'action.

- Conceptualisation abstraite : phase d'apprentissage expérientiel dans un environnement contrôlé

Tandis que toutes les phases du cycle sont nécessaires, cette phase de conceptualisation abstraite est la plus importante. C'est là que l'on apprend de l'expérience concrète, où l'apprentissage expérientiel se produit. C'est la phase qui aide à mémoriser l'apprentissage et qui montre où se trouvent les écarts de connaissance.



Dans notre cas, c'est probablement la partie la plus essentielle de l'ensemble du processus d'implémentation de la RSE. Par conséquent, dans cette phase, les apprenants doivent être autorisés à échouer dans un environnement contrôlé par le biais de scénarios d'apprentissage ou autre forme d'apprentissage immersif, où l'apprenant peut faire l'expérience réelle de l'impact de la RSE et de la valeur partagée dans la vie réelle, dans une situation de travail réelle.

- Expérimentation active : essayer et apprendre sur la RSE

Durant la phase de conceptualisation abstraite, l'apprenant réfléchit afin de générer de nouvelles idées ou appliquer des modifications à ce qu'il a appris de son expérience initiale. Durant cette phase, l'apprenant réfléchit sur l'expérience vécue lors de la phase précédente et a besoin de réfléchir pour savoir s'il a besoin d'en apprendre d'avantage avant de commencer l'implémentation dans la vie réelle. Cette décision déterminera si le cycle d'apprentissage continue (recommence) ou non. Cette réflexion peut se faire d'une manière non structurée et indépendante (en encourageant les apprenants à réfléchir seuls pendant un certain temps), de manière structurée et indépendante (en leur faisant écrire leur expérience dans un article) ou d'une manière structurée et sociétale (par le biais de coaching ou de discussions d'évaluation). Bien que les trois possibilités soient toutes aussi valides les unes que les autres, dans notre exemple sur la RSE et la valeur partagée, on peut préférer la manière structurée et sociétale, où la réflexion est immédiatement testée auprès d'un coach, un collègue, un directeur ou toute autre partie prenante de la RSE et de la valeur partagée.

En plus du cycle d'apprentissage, Kolb a aussi développé une théorie de 4 styles d'apprentissage.

Les styles d'apprentissage de Kolb sont :

- le divergent (sentir et regarder),
- l'assimilateur (regarder et penser),
- le convergent (faire et penser), et
- l'accommodateur (faire et sentir).

Dans la théorie de Kolb, les gens ont tendance à adopter un de ces quatre styles différents, qui impacte la façon dont ils apprennent. Mais nous pensons que la meilleure façon d'apprendre quelque chose est d'avoir une expérience d'apprentissage holistique et complète parce que personne n'apprend uniquement de ces quatre manières.

Le modèle de Kolb peut aider nos entreprises d'ameublement à améliorer les processus d'apprentissage et de formation dans nos entreprises. Le cycle d'apprentissage expérientiel montre l'importance de considérer l'apprentissage comme un processus. Parce qu'il est rare qu'une personne apprenne quelque chose après une seule exposition, il est vital que les entreprises se débarrassent de l'approche « une fois et c'est fait » de la formation et adoptent une approche plus centrée sur le processus. C'est grâce à un cycle constant d'opportunités d'apprentissage que les travailleurs et les employés, et par procuration, l'ensemble de l'organisation, réussiront.

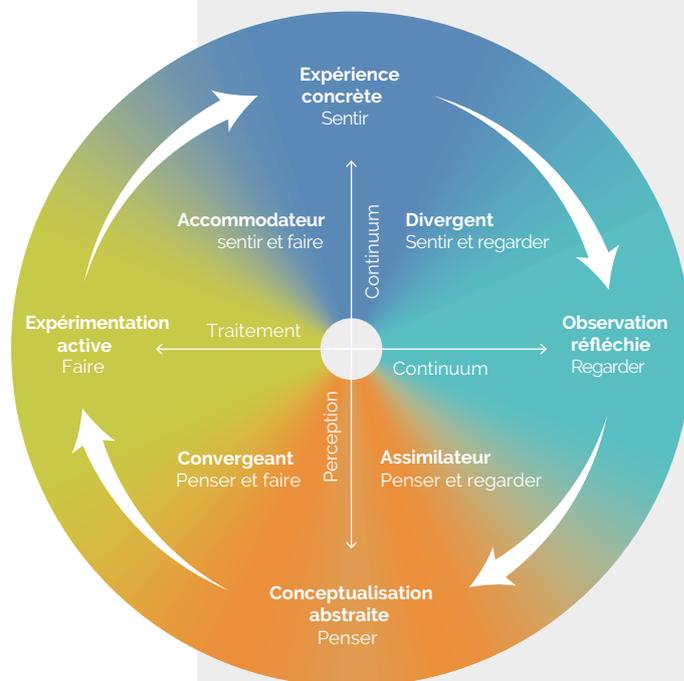
### **Quelles sont les implications pédagogiques du cycle d'apprentissage de Kolb ?**

Le site [structural-learning.com](http://structural-learning.com) explique que les 4 cycles d'apprentissage et les dimensions d'apprentissage de David Kolb peuvent être utilisés pour appliquer de nouvelles techniques d'enseignement adaptées au style d'apprentissage des apprenants.

1. Il permet aux formateurs et aux enseignants de cibler des résultats d'apprentissage spécifiques pour les apprenants.
2. Il permet de concevoir des exercices et des techniques d'enseignement qui permettent à un apprenant de comprendre efficacement les informations dans des situations de formation formelle.
3. Il aide les enseignants à personnaliser toute intervention sur les techniques d'instruction pour les apprenants en s'alignant sur les quatre étapes du cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb.

En offrant quelques initiatives et approches de styles d'apprentissage différentes, les formateurs et les enseignants peuvent améliorer les chances des apprenants d'assimiler le contenu d'apprentissage de manière efficace et leur permettre de créer des idées qu'ils pourraient avoir ignoré, si l'apprentissage avait été mené différemment.

Il est essentiel d'engager constamment les apprenants tout au long du cycle d'apprentissage et d'ajouter des activités pour révéler le style préféré de chaque apprenant. Il est donc suggéré de fournir aux apprenants une ample gamme d'expériences d'apprentissage. En ce faisant, les formateurs et les enseignants peuvent aider les apprenants à devenir plus polyvalents et adaptables.



Représentation des quatre styles d'apprentissage de Kolb - interprétation propre  
(Source : structural-learning.com)

14

La modularisation du contenu de l'apprentissage est aussi une réponse possible pour conserver l'engagement des apprenants tout au long du module d'apprentissage. Le micro-apprentissage et des portions d'apprentissage (plus) courtes garantissent le champ d'attention et la stimulation d'une réflexion et d'une idée approfondies.

### Récompenser les compétences et les talents

Récompenser les compétences et les talents donne aux employés une bonne raison supplémentaire de travailler sur leurs compétences et talents, car ils reçoivent une appréciation du temps et de l'énergie qu'ils consacrent au développement des compétences, et parce qu'ils sont considérés comme une valeur ajoutée à l'entreprise.

Il existe plusieurs options de récompense.

Quand les bonnes compétences et les bons talents sont développés, les performances s'améliorent, et le travailleur/employé peut être récompensé en fonction. Quand le travailleur/employé atteint un certain niveau d'une compétence utile, il conserve cette compétence, ce qui bénéficie à l'entreprise à long terme. Les opportunités supplémentaires qu'une entreprise offre au travailleur/employé pour développer ses compétences et ses talents peuvent aussi être une récompense en soi. Un certificat reconnu ou spécifique à l'entreprise de compétences acquises non seulement récompense les efforts de l'employé mais augmente également ses chances sur le marché du travail au sens plus large. Souvenez-vous que des études ont montré que le fait d'investir dans la formation rend les employés plus fidèles à l'entreprise.

Quand on investit dans les talents et le développement des compétences et qu'on les récompense de manière adéquate, la politique de récompense peut servir plusieurs objectifs : augmenter la motivation de l'employé, augmenter ses performances et augmenter les performances de l'entreprise. La méthode de récompense doit être alignée sur la stratégie et la culture de l'organisation. Travaillez-vous à l'obtention d'une entreprise innovante ? Et bien récompensez les idées innovantes des employés. Dans cette étude, nous nous sommes centrés sur la RSE et la valeur partagée, donc la récompense doit être alignée sur les principes de la RSE. Récompensez non seulement les performances, mais aussi la façon dont les performances sont atteintes. Communiquez la politique de rémunération de manière transparente. En tant qu'entreprise d'ameublement qui investit dans la RSE, la valeur partagée et le développement des compétences, les récompenses doivent aussi inclure des avantages non financiers, des opportunités de croissance ou une assistance à la formation par le biais du coaching.

Pour mettre en œuvre entièrement le développement de compétences de RSE et de valeur partagée, l'entreprise peut organiser des plans de développement : des plans de formation stratégique indiquent quels sont les modules de formation qui doivent avoir lieu mais aussi quand et comment ces derniers contribuent à l'obtention des objectifs de la RSE. Ces plans de développement peuvent être au niveau organisationnel ou peuvent être personnalisés, auquel cas ils deviennent un Plan de Développement Personnel (PDP), qui peut être traduit en un Plan d'Action Personnalisé (PAP).

Avec ces recommandations en tête, nous vous invitons à commencer de préférence par ces Plans d'Action Personnalisés afin de pouvoir implémenter la RSE et la valeur partagée avec succès dans votre entreprise !

# *Annexes*



**FURNCSR**  
well-being and competitiveness



Cette annexe présente les bonnes pratiques et les business cases pour le secteur de l'ameublement qui ont été identifiés par une équipe de projet et des experts externes puis validés par plus de 50 experts tout au long de l'enquête FurnCSR et de l'atelier des experts.

Ils sont présentés en suivant la structure du Business model CANVAS FurnCSR pour chacun des 11 blocs opérationnels.



**Employés**  
furncsr.eu/B1



**Gouvernance et structure**  
furncsr.eu/B2



**Ressources clés**  
furncsr.eu/B3



**Activités et processus**  
furncsr.eu/B4



**Chaîne d'approvisionnement et partenaires**  
furncsr.eu/B5



**Proposition de valeur**  
furncsr.eu/B6



**Clients et bénéficiaires**  
furncsr.eu/B7



**Acteurs concernés**  
furncsr.eu/B8



**Espaces de relations**  
furncsr.eu/B9



**Coûts**  
furncsr.eu/B10



**Retour de valeur**  
furncsr.eu/B11



Pour l'élaboration de ce guide de la RSE pour le secteur de l'ameublement, nous avons analysé et inclus diverses spécifications liées à l'étendue, au contenu et

à la signification de la RSE, puis nous les avons soumises à des experts du secteur pour les évaluer et les valider.

Ces spécifications sont principalement les suivantes :

Objectifs de développement durable (ODD)	<a href="http://un.org/sustainabledevelopment/">un.org/sustainabledevelopment/</a>	Initiative sponsorisée en 2015 par les Nations Unies pour promouvoir un total de 17 principes et 169 objectifs d'ici 2030 auprès des gouvernements, des entreprises, des entités, des organisations à but non lucratif et des citoyens en général.
UN Global Compact	<a href="http://unglobalcompact.org/">unglobalcompact.org/</a>	Un groupe de 10 principes que les Nations Unies ont promus en 1999 pour faciliter l'implication des entreprises dans l'accomplissement de ces principes.
Normes de la GRI (initiative de reporting mondial)	<a href="http://globalreporting.org/">globalreporting.org/</a>	Initiative internationale indépendante qui définit les repères des différentes phases de la RSE. Elle a pour but de faciliter le développement de mémoires de durabilité et la comparaison entre les entreprises et organisations qui réalisent le reporting.
SGE 21	<a href="http://foretica.org/sge21/">foretica.org/sge21/</a>	Le premier standard certifiable de gestion de la RSE, sponsorisé depuis 1999 par l'entité espagnole indépendante Forética
B Corp & IRIS+	<a href="http://bcorporation.eu/">bcorporation.eu/</a>	IRIS est un ensemble d'étapes et de propositions de gestion de la RSE qui forment la base de la certification B Corp pour la mesure de l'impact social des « Entreprises dotées d'un objectif ».
ISO 26000	<a href="http://iso.org/iso-26000-social-responsibility.html">iso.org/iso-26000-social-responsibility.html</a>	Norme internationale non certifiable d'ISO qui définit la RSE, ses divers domaines et son étendue
Directive 2014/95/UE du Parlement européen et la commission du 22 octobre 2014	<a href="http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095">eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095</a>	Cette directive et, en particulier, le travail préliminaire à sa modification postérieure, a été le point de départ du développement du cadre réglementaire commun dans l'ensemble de l'UE, particulièrement en ce qui concerne la transparence et l'obligation d'accompagner les rapports financiers d'une mesure des performances sociales et environnementales

Pour garantir que les résultats du projet clé seront utiles et fourniront des lignes directrices concrètes aux différents acteurs concernés du secteur de l'ameublement ainsi qu'aux fonctionnaires et aux politiciens intéressés par le sujet, un processus de validation impliquant plusieurs experts a été implémenté par les partenaires sous l'égide du CENFIM. Le processus de validation a suivi les étapes suivantes :

1. Une première ébauche de liste de bonnes pratiques de la RSE a été révisée par les six experts FurnCSR. Les domaines d'expertise de ces six experts étaient :

la RSE, l'économie circulaire, l'EFPP, la RSE pour les ressources humaines, les processus internes et de production des entreprises d'ameublement et les processus stratégiques externes des entreprises. La multidisciplinarité et la complémentarité de ces experts nous a permis de valider la première ébauche d'une perspective générale.

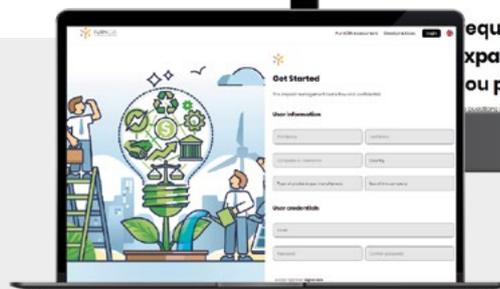
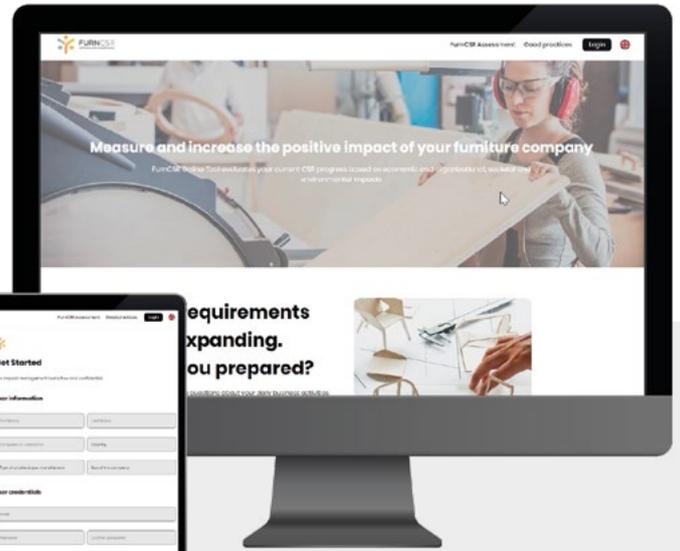
2. Sur la base des résultats de la première étape, nous avons développé une version du guide et une nouvelle sélection de bonnes pratiques. Par le biais d'une enquête en ligne et d'un exercice

associé, nous avons impliqué 51 experts du secteur spécialisés dans des domaines différents mais complémentaires pour évaluer et valider les deux résultats des deux ébauches. Nous leur avons demandé d'évaluer la pertinence de toutes les bonnes pratiques de RSE, mais aussi de nous fournir des commentaires pour les améliorer et de suggérer des business cases pertinents lié à chacune des bonnes pratiques. Nous leur avons également demandé de répondre à une enquête en ligne concernant les compétences, connaissances et aptitudes nécessaires aux employeurs et employés pour implémenter avec succès les pratiques de RSE. Les résultats ont également été utilisés pour préparer la section Recommandations du présent guide. Les résultats de ces exercices ont été analysés et utilisés pour préparer une version supplémentaire du guide et de la base de données des bonnes pratiques.

3. Les dernières versions de ces documents ont été envoyées à 21 experts qui ont été invités à participer à l'atelier des experts FurnCSR, où les réponses à l'enquête et les nouveaux documents ont été présentés et ont fait l'objet de discussions. Les experts impliqués ont couvert plusieurs domaines d'expertise complémentaires dans le secteur de l'ameublement qui étaient les mêmes que ceux couverts dans l'enquête, en détails : les pratiques de RSE, l'économie circulaire, la durabilité et l'écoconception, l'EFP, la RSE spécifique aux ressources humaines, les processus internes et de production des entreprises d'ameublement ainsi que leurs processus stratégiques externes. Les résultats de l'atelier ont été utilisés pour préparer la dernière version du présent guide.

Mesurez et augmentez l'impact positif de votre entreprise de meubles. Grâce à l'outil en ligne FurnCSR, vous allez pouvoir évaluer vos progrès actuels en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sur la base des impacts économiques et organisationnels, sociaux et environnementaux.

[assessment.furncsr.eu](https://assessment.furncsr.eu)

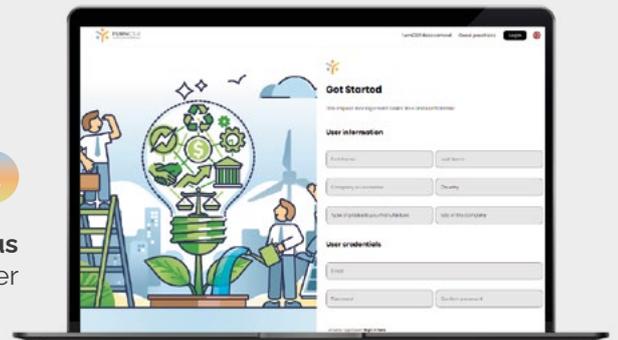


### L'outil en 6 étapes :

Suivez ces étapes pour commencer le processus d'auto-évaluation et tirer profit du contenu et des résultats de l'outil en ligne FurnCSR.

1

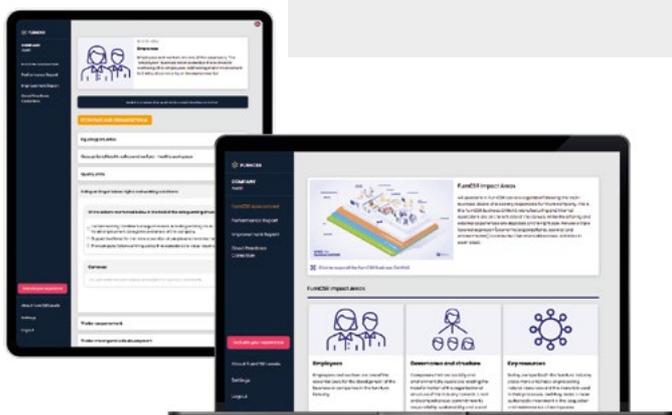
**Inscrivez-vous et connectez-vous**  
[assessment.furncsr.eu/register](https://assessment.furncsr.eu/register)

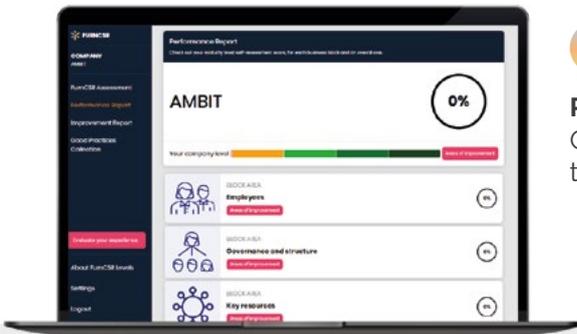


2

### Évaluation FurnCSR

Répondez aux questions concernant vos activités commerciales quotidiennes en fonction des principales normes d'impact.





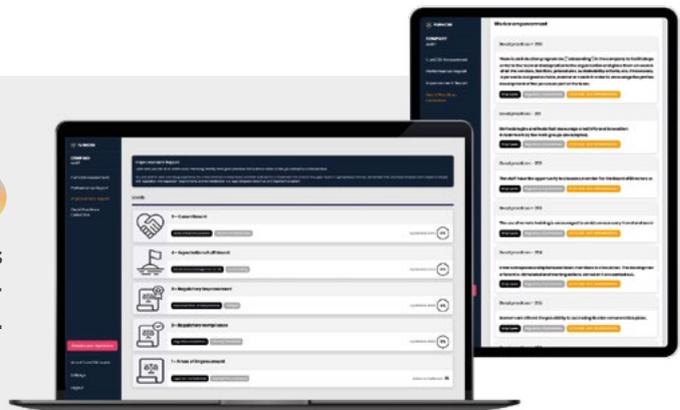
3

**Rapport de performances**

Obtenez le score de l'auto-évaluation de votre niveau de maturité.

4

**Rapport d'amélioration/bonnes pratiques**  
Identifiez des bonnes pratiques pour faire passer votre entreprise au niveau supérieur.



5

**Rapport d'amélioration/analyses de rentabilité**

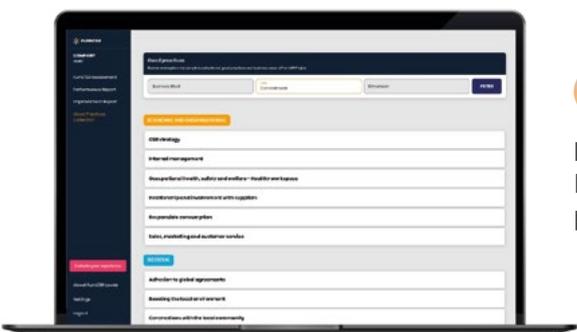
Apprenez à partir d'exemples pratiques réels issus du secteur de l'ameublement afin d'augmenter votre impact positif en continu.



6

**Recueil de bonnes pratiques**

Naviguez et explorez le recueil complet de bonnes pratiques et des analyses de rentabilité.





**Nous avons une grande marge d'amélioration, et cet outil nous offre la possibilité de nous inspirer d'autres entreprises et de leurs bonnes pratiques**

David Gay Esteban, Espagne



▶ Consultez le témoignage d'Absotec



🌐 [absorcionacustica.com](http://absorcionacustica.com)

Absorption acoustique, l'entreprise se spécialise dans l'élimination de la réverbération et du bruit intérieur dans les espaces

**Nous devrions nous centrer plus sur la RSE, particulièrement sur les aspects liés au lieu de travail**

Mihály Ráncsik, Hongrie



▶ Consultez le témoignage d'Arkossy Bútor Kft.



🌐 [arkossy.hu](http://arkossy.hu)

Meubles. Nous sommes une entreprise familiale dédiée à la conception et la fabrication de meubles uniques

**Nous avons désormais une plus grande vision d'ensemble de ce que signifie la RSE et des outils servant à la mettre en œuvre**

Laura Balint, Roumanie



▶ Consultez le témoignage d'Antares



🌐 [antaresinternational.eu](http://antaresinternational.eu)

Meubles/Chaises de bureau Nous sommes un des plus grands fabricants de chaises de bureau en Europe centrale et orientale

**Il y a beaucoup de travail à faire, mais les choses pourraient s'avérer plus faciles que prévu !**

Carlo Municchi, Italie



**CONCRETA**

🌐 [concretacucine.it](http://concretacucine.it)

Cuisine Nos racines sont la couleur, la nature et la chaleur de la Toscane, où l'entreprise a été fondée et opère toujours aujourd'hui

**C'était intéressant d'obtenir une analyse  
compréhensive de la situation actuelle de  
nos progrès dans le domaine de la RSE**

Matej Fegus, Slovénie



## donar

donar.si

Bureau / Espaces publics. Nous suivons trois principes simples pour créer une stratégie visant à implémenter des modèles d'économie circulaire : conscience de l'environnement, impact social et éducation de nos clients.

**Nous avons réussi à mieux identifier  
les points essentiels qui permettront à  
l'entreprise de s'engager envers ses propres  
objectifs sociaux et environnementaux**

Alba Obiols, Espagne



Consultez le témoignage de Kave Home

## Kave Home

kavehome.com

Meubles Nous nous efforçons de devenir le leader du secteur de l'ameublement, du design et de la décoration. Notre obsession ? La perfection de chaque détail.

**Nous ne cessons jamais de travailler  
pour l'amélioration constante des  
systèmes de l'entreprise pour réduire  
l'impact négatif de nos activités**

Ignacio Sanjuan, Espagne



Consultez le témoignage de Gancedo

## gancedo

gancedo.com

Tissus d'ameublement. Depuis 1945, nous concevons, produisons, fabriquons et commercialisons des tissus, des papiers peints, des tapis, des rideaux et bien plus dans le secteur du tissu d'ameublement.

**Nous devrions repenser la politique de  
RSE de notre entreprise en nous basant  
sur les résultats de notre auto-évaluation**

Mireia Cervera, Espagne



Consultez le témoignage de Kintsugi Strategy



kintsugistrategy.com

Ameublement. Tous nos produits sont faits main suivant les plus hauts critères de qualité et à un prix juste. Nous produisons des produits faits main dont les différences uniques révèlent la façon dont ils ont été créés.

**Il y a de nombreux aspects de la RSE qui sont clairement utiles à notre évolution, mais ils ne sont pas très évidents et il faudrait en discuter et les implémenter dès que possible**

Mitko Gatev, Bulgarie



▶ Consultez le témoignage de Dragi



🌐 dragi.bg

Meubles / Bureau / Enfants. Nous apportons une vision neuve et différente de la production de meubles en offrant des produits uniques portant la marque DRAGI.

**Cet outil nous a ouvert un ample horizon d'actions et de mesures à prendre et à appliquer dans notre société**

Sara Forné, Espagne



▶ Consultez le témoignage de Mobenia



🌐 mobenia.com

Meubles. Nous travaillons avec des designers méditerranéens et nous efforçons de comprendre et de répondre aux besoins des personnes. Nous aimons savoir comment ils veulent vivre et à quoi ressemblent leurs foyers et leurs habitudes.

**Nous percevons maintenant toute la complexité de la RSE**

Zeno Avenanti, Italie



🌐 mobiliavenanti.it

Meubles/Cuisine. Sept générations d'artisans jalonnent l'histoire de notre entreprise. Près de 150 années d'amour pour le bois ont imprégné notre famille d'une histoire de qualité.

**Il reste encore beaucoup de travail à faire pour atteindre l'objectif de cette stratégie de RSE qui nous inspire tant !**

Iacopo Galli, Italie



▶ Consultez le témoignage de Mobilificio Santa Lucia



🌐 santaluciamobili.it

Meubles. Au fil des années, nous avons grandi non seulement en taille mais en expérience et sommes devenus une société leader du secteur de l'ameublement pour les salles de séjour, les chambres, l'ameublement et les accessoires. Notre mission est de concevoir et de fabriquer de la qualité, des meubles créés par des designers qui raconteront l'histoire de votre maison.

### L'amélioration des RSE au sein même des entreprises est nécessaire à un meilleur avenir

David Circuns, Espagne



▶ Consultez le témoignage de Planning Sisplamo



**Planning Sisplamo**

🌐 [planningsisplamo.com](http://planningsisplamo.com)

Ameublement/Bureau. Nous défendons nos valeurs et croyons en elles. C'est pourquoi, sur la base de notre expérience de plus de 50 années, nous produisons et distribuons des équipements et des accessoires de bureau, des communautés, au niveau national et international.

### Nous comprenons désormais clairement quels sont les domaines principaux de l'entreprise sur lesquels nous devrions nous concentrer pour améliorer notre RSE.

Valeria Giacomozzi, Italie



▶ Consultez le témoignage de Tooy

# TOOY

🌐 [tooy.it](http://tooy.it)

Éclairage. Inspirés par l'idée de créer des produits hautement suggestifs dans le domaine de l'éclairage décoratif, nous offrons une variété de types d'éclairage en combinant des matériaux et des finitions choisis en accord avec les tendances actuelles.

Les entreprises étaient soutenues pendant le processus par AMBIT, FLA et les entités suivantes :



**BBCWFI**

Bulgarian Branch Chamber of Woodworking and Furniture Industry

**CLUSTER FVG**  
LEGNO ARREDO CASA



**COSMOB**  
TECHNOLOGICAL CENTER



**Fabunio**  
Hungarian Wood and Furniture Union

***Cet outil nous a permis de réaliser une analyse complète de notre niveau de RSE, en toute simplicité et assez rapidement. Les résultats permettront de concevoir et de définir un plan d'action pour améliorer les RSE de notre entreprise***

Arthur Raunicher, France



**PROMEDIF**  
CLIC CLAC LOCK

 [promedif.fr](http://promedif.fr)

Meubles/École. Nous fabriquons une ample gamme de casiers, d'armoires et de meubles en métal pour répondre aux besoins de différents secteurs : industrie, bureau, hôpitaux, communauté, restauration.





## Introduction

L'objectif de cette enquête était de recueillir des réactions des entreprises qui ont rejoint l'exercice pilote FurnCSR et ont testé pour la première fois l'outil d'auto-évaluation en ligne FurnCSR.

Cette action faisait partie de la phase pilote et a été soutenue par différentes associations et grappes du secteur du bois et de l'ameublement en Europe. Nous souhaitons les remercier pour leur contribution et leur soutien pendant cette importante étape du projet.

Ces entités sont :

- 🌐 BKDMP - Chambre de la branche bulgare de l'industrie du travail du bois et de l'ameublement - Bulgarie
- 🌐 Grappe Legno Arredo Casa FVG - Italie
- 🌐 Cosmob - Italie
- 🌐 Did (Interior Design District) Toscana - Italie
- 🌐 Fabunio - Association hongroise du meuble - Hongrie
- 🌐 IPRA/MEDEF (Auvergne Rhône Alpes) - France
- 🌐 Transylvanian Furniture Cluster (TFC) - Roumanie
- 🌐 WIC - Wood Industry Cluster - Slovaquie

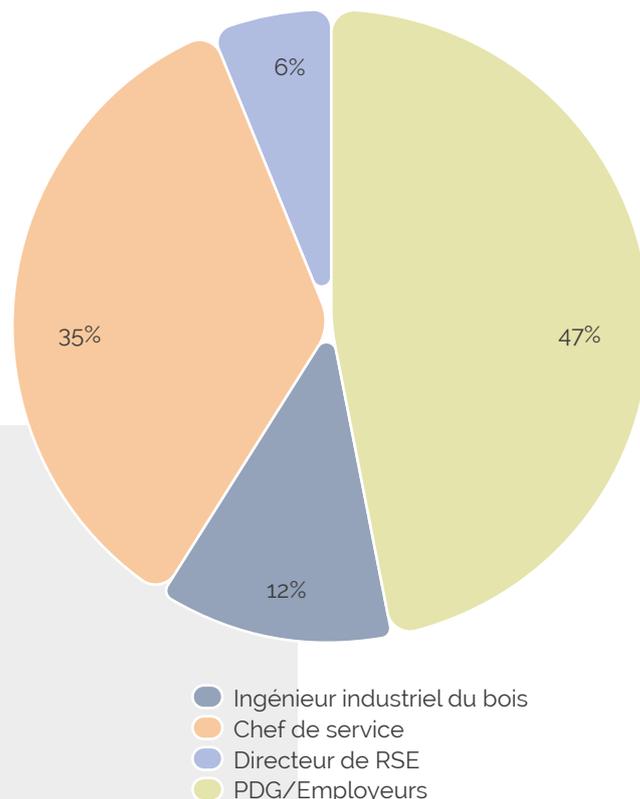
Le questionnaire était composé de 3 sections :

- Expérience générale avec l'outil
- Concentration sur les questions
- Résultats obtenus grâce à l'outil en ligne FurnCSR

Le questionnaire a été rempli par 17 entreprises de différents pays en Europe.

Les répondants appartenaient aux catégories suivantes : PDG/Employeurs ; Directeur de RSE ; Chef de service (Marketing, Ventes, Production...) ; Ingénieur industriel du bois.

L'ensemble des répondants sont distribués comme suit :



Seulement 6 entreprises sur 17 ont une personne dédiée au domaine de la RSE : parmi elles, 2 seulement ont un directeur de la RSE, tandis que dans les autres, le responsable est le directeur général ou d'autres personnes responsables de la marque/marketing. 11 entreprises n'ont pas de responsable de leur stratégie de RSE.

Type de professionnels représentés

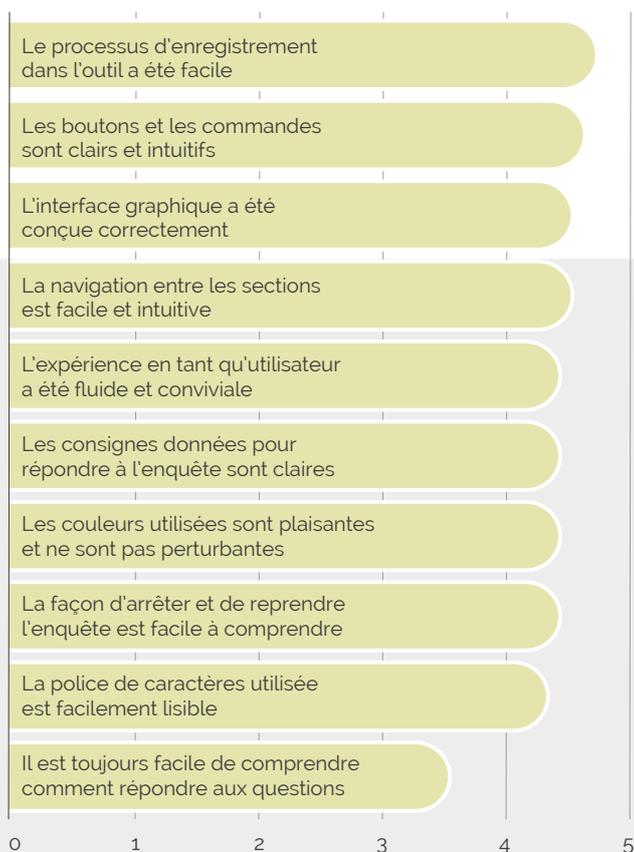
1

### Section 1 - Expérience générale avec l'outil FurnCSR

On a demandé aux répondants d'évaluer de 1 à 5 (1 étant le score le plus bas et 5 le plus élevé) différents aspects et fonctionnalités de l'outil.

Les répondants ont trouvé que le processus d'enregistrement dans l'outil, les boutons et commandes ainsi que l'interface graphique étaient les aspects les plus agréables et faciles à utiliser. L'aspect le moins apprécié était la compréhension de la façon de répondre aux questions.

Vous trouverez ci-dessous la représentation graphique des scores :



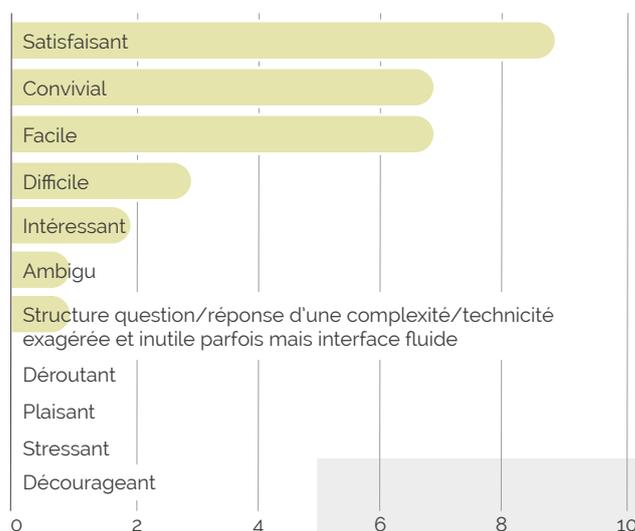
On leur a ensuite demandé de choisir des adjectifs

2

Évaluation de l'interface et expérience générale

parmi une liste de 10 pour décrire leur expérience avec l'outil.

Les 3 adjectifs les plus choisis étaient : **Satisfaisant, convivial et facile**. Personne ne l'a trouvé décourageant, stressant ou déroutant. Une personne l'a décrit comme suit : « *Structure question/réponse d'une complexité/technicité exagérée et inutile parfois, mais interface fluide* ».



Les répondants ont été invités à partager des suggestions sur la manière d'améliorer l'expérience générale avec l'outil FurnCSR.

En synthèse, ils ont suggéré : de simplifier les questions ou d'ajouter des explications supplémentaires pour aider les répondants (certaines questions étaient considérées comme étant trop techniques) ; de raccourcir certaines questions qui ne sont pas facilement lisibles ; de traduire l'outil aussi dans d'autres langues afin de le divulguer plus facilement.

Adjectifs pour décrire l'expérience

3

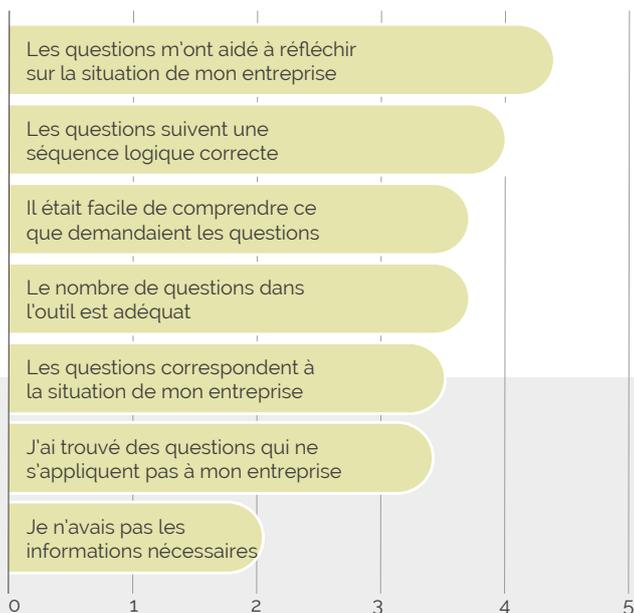
## Section 2 - Questions répondues pendant l'utilisation de l'outil FurnCSR

On a demandé aux répondants de noter de 1 à 5 les caractéristiques des questions de l'outil en ligne.

Les 3 scores les plus élevés ont été donnés à « *Les questions m'ont aidé à réfléchir sur la situation de mon entreprise* », « *Les questions suivent une séquence logique correcte* » et « *Il était facile de comprendre ce que demandaient les questions* ».

Quant aux réponses à la question « *J'ai trouvé des questions qui ne s'appliquent pas à mon entreprise* », les résultats ont démontré que toutes les questions n'étaient pas facilement applicables à tous les secteurs des entreprises impliquées.

Certains des répondants ont ajouté les commentaires suivants aux questions, que l'on peut résumer comme suit : le questionnaire était utile pour aider les entreprises à mieux comprendre ce qu'est la RSE de manière concrète et quelles actions peuvent être entreprises pour l'activer ou l'améliorer ; le questionnaire était très long et la date butoir était stricte, ce qui n'a pas permis une confrontation correcte à l'intérieur des différents services de l'entreprise, cependant, il a été utile pour stimuler une réflexion au sein des entreprises.



4

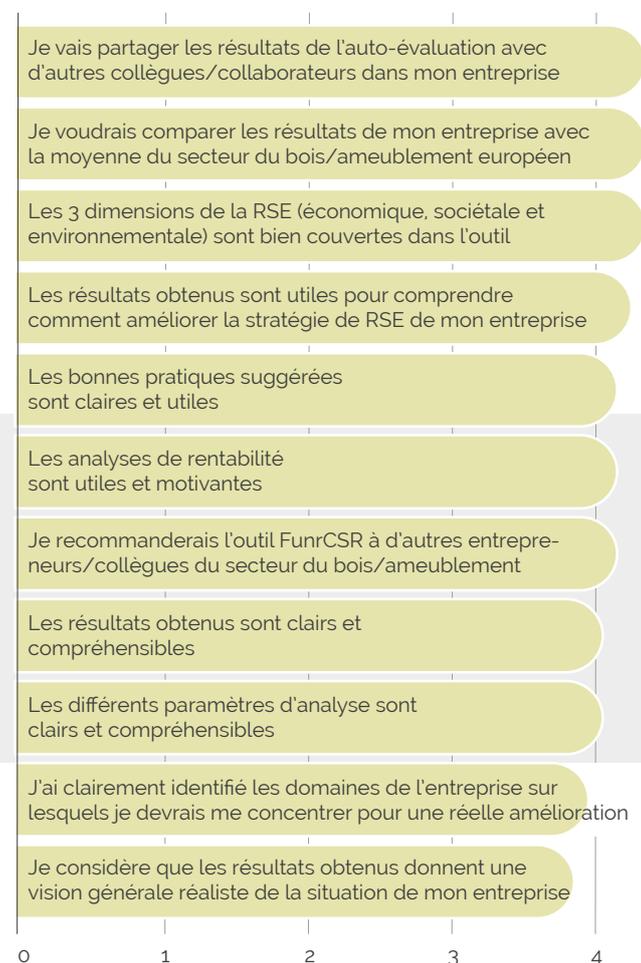
Caractéristiques des questions répondues

## Section 3 - Résultats obtenus par le biais de l'outil en ligne FurnCSR.

On a demandé aux répondants d'évaluer de 1 à 5 les différentes affirmations concernant les résultats du processus d'évaluation et leur utilité, mais aussi les paramètres de l'outil, les dimensions de la RSE, les bonnes pratiques, les analyses de rentabilité et comment ils vont utiliser les résultats.

Les 3 résultats les plus importants sont : « *Je vais partager les résultats de l'auto-évaluation avec d'autres collègues/collaborateurs dans mon entreprise* » ; « *Je voudrais comparer les résultats de mon entreprise avec la moyenne du secteur du bois/ameublement européen* » ; « *Les 3 dimensions de la RSE (économique, sociétale et environnementale) sont bien couvertes dans l'outil* ».

Vous trouverez ci-dessous la représentation graphique de l'évaluation des résultats.



En conclusion du questionnaire, on a demandé aux répondants de donner leur avis sur les « leçons apprises » grâce à l'outil FurnCSR.

Les principales conclusions sont que l'outil est très utile pour comprendre ce que signifie la RSE en termes concrets et pour approfondir les connaissances de certains de ses aspects : dans ce sens, l'outil aide les entreprises à devenir plus conscientes des aspects les moins pris en compte de la RSE et de gagner des connaissances sur ce qui peut être amélioré et de quelle manière (« *l'outil a ouvert un ample horizon d'actions et de mesures à prendre et à appliquer dans ma société* »). Un autre commentaire souligne que la RSE est essentielle non seulement pour les entreprises mais aussi pour l'avenir de la société et de l'environnement : elle nous donne un objectif supérieur vers lequel tendre, celui de nous engager à améliorer de telles mesures dans notre propre entreprise. Le langage technique utilisé pour parler de la RSE peut être décourageant, surtout pour toutes les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas d'un directeur de la RSE exclusivement dédié à ce thème.

Il serait aussi utile d'ajouter à l'outil les directives nationales pour les entreprises, et de repenser l'outil aussi pour les entreprises spécialisées en conseil et processus (au-delà des entreprises centrées sur la vente de produits).





**FURNCSR**  
well-being and competitiveness