

# Réussir une démarche collective en faveur de la RSE

2018



# Introduction

Les démarches collectives en faveur de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) se multiplient depuis plusieurs années, preuve de l'importance de l'enjeu et du niveau d'engagement déployé par les structures économiques et les territoires pour y répondre.

Est considéré comme une action collective en faveur de la RSE toute initiative de sensibilisation, d'accompagnement ou de formation s'adressant simultanément à plusieurs entreprises /structures dans l'objectif de favoriser leur engagement RSE.

Face à cette montée en puissance, les membres de la plateforme RSE des Pays de la Loire ont souhaité travailler sur le recensement de ces actions collectives, et en permettre ainsi une meilleure diffusion sur le territoire.

A l'issue de 4 études de cas, les enseignements du groupe de travail ont été regroupés dans le présent livrable, qui se propose d'apporter des éléments de réponse à la question "comment réussir les démarches collectives de RSE ?"

Conçu comme un "mode d'emploi" pour faire émerger et animer de nouvelles actions collectives en Pays de la Loire, il est à disposition de tous les acteurs pour accompagner plus largement les entreprises du territoire sur la responsabilité sociétale.

Pour découvrir les travaux et le fonctionnement de la plateforme, rendez-vous sur le site



L'équipe RSE Pays de la Loire

[rse@paysdelaloire.fr](mailto:rse@paysdelaloire.fr)

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 1  |
| Sommaire .....  | 2  |
| PARTIE I.....   | 3  |
| Etat des lieux des actions collectives en Région Pays de la Loire.....                            | 3  |
| PARTIE II SYNTHÈSE DES CAS ETUDIÉS .....  | 7  |
| <b>Synthèse étude de cas #1 : Chambre des Métiers et de l'Artisanat 44</b> .....                  | 7  |
| <b>Synthèse étude de cas #2 : Club de développement du pays sabolien - Sablé-sur-Sarthe</b> ..... | 9  |
| <b>Synthèse étude de cas #3 : CFE-CGC – Pays de la Loire</b> .....                                | 11 |
| <b>Synthèse étude de cas #4 : Chantier Ecole Pays de la Loire</b> .....                           | 13 |
| PARTIE III CHECKLIST POUR REUSSIR UNE DEMARCHE RSE COLLECTIVE .....                               | 16 |
| Conclusion .....  | 19 |
| <b>Annexes</b> .....  | 20 |
| <b>Annexe I : Etude de cas #1 : Chambre des Métiers et de l'Artisanat 44</b> .....                | 20 |
| <b>Annexe II : Etude de cas #2 : Club de développement du pays sabolien</b> .....                 | 22 |
| <b>Annexe III : Etude de cas #3 : CFE – CGC Pays de la Loire</b> .....                            | 25 |
| <b>Annexe IV : Etude de cas #4 : Chantier Ecole Pays de la Loire</b> .....                        | 27 |
| Liste des contributeurs .....   | 32 |

## PARTIE I

### Etat des lieux des actions collectives en Région Pays de la Loire

Sont considérées comme actions collectives en faveur de la RSE toute initiative de sensibilisation, d'accompagnement ou de formation s'adressant simultanément à plusieurs entreprises / structures dans l'objectif de favoriser leur engagement RSE. Bien que réalisée avec soin, cet état des lieux ne saurait être exhaustif et ne représente qu'un aperçu du paysage des Pays de la Loire, à enrichir avec les membres de la plateforme RSE Pays de la Loire.

#### *Accompagnement méthodologique*

Des associations spécialisées, des clubs d'entreprises, les chambres consulaires et des fédérations professionnelles sont mobilisées sur la RSE :

##### ❖ Associations

#### **AFNOR**

Le groupe AFNOR a plusieurs modules de formations dans le domaine de la RSE basée sur le référentiel ISO 26000. Il accompagne les entreprises dans leur démarche et de valoriser leur parcours RSE au travers d'une évaluation "Engagé RSE" qui aboutit à la délivrance d'un label reconnu en France.

#### **Chantier Ecole Pays de la Loire (cf étude de cas n°4)**

En 2016 a été lancée une expérimentation "Pour un engagement sociétal des entreprises sociales apprenantes en Pays de la Loire" afin d'accompagner 3 ESA (suite à un appel à volontariat) à explorer les possibilités de mise en œuvre de leur engagement sociétal : ATAO (44), Alternatri (53) et Atout Linge (85). L'objectif est désormais d'étendre cette démarche à d'autres ESA

#### **Dirigeants Responsables de l'Ouest**

L'association Dirigeants Responsables de l'Ouest a été créée avec pour objectif de fédérer des chefs d'entreprise des Pays de la Loire et de Bretagne convaincus que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) améliore la performance économique de leur entreprise.

#### **MFQM (Mouvement Français pour la Qualité et le Management)**

Il organise des rencontres autour de sujets, liés à la performance globale et durable, permettent aux dirigeants d'entreprises, managers et responsables de démarches de progrès et d'amélioration continue de sortir de leur cadre et de réaliser un benchmarking auprès d'autres professionnels rencontrant des problématiques comparables. Cela leur permet de mettre leur situation en perspective, prendre de la hauteur et, par l'échange, identifier de bonnes pratiques, des pistes de

solutions, d'innovation, des expérimentations qu'ils pourraient mettre en œuvre dans leurs organisations.

### **Planet'RSE Plateforme de Notation et d'Evaluation Territoriale de la RSE**

L'association a pour vocation de promouvoir la Responsabilité Sociétale des Entreprises et des organisations en élaborant des critères de notation en matière de RSE utilisés pour évaluer chacun de ses membres.

#### *❖ Fédérations professionnelles et syndicats*

### **F RTP Pays de la Loire**

Créée en décembre 2011, le club RSE de la F RTP Pays de la Loire est basé sur l'alternance de phases semi-collectives, de phases en entreprises et de rencontres collectives annuelles. Le volet 2 a été lancé en 2017, suite au volet 1 qui avait regroupé 30 entreprises TP, majoritairement des PME, représentant plus de 3 500 salariés.

### **CFE-CGC (cf étude de cas n°3)**

La CFE-CGC soutient une approche de la RSE qui irrigue l'ensemble de leurs activités, qui s'intègre à leur gouvernance, qui favorise leur ancrage territorial, qui engage sans détour les dirigeants et qui implique ceux qui la font : les salariés et parmi eux les managers. C'est ainsi que la RSE sera réellement créatrice de valeur et qu'elle redonnera du sens, nous le voyons bien dans la loi PACTE

Nous portons l'image d'un syndicalisme constructif, exigeant et pragmatique, qui recherche par le dialogue des solutions mutuellement gagnantes au service de l'intérêt collectif. Nous défendons dans les travaux de la plate-forme RSE Nationale et Régionale installées.

La CFE-CGC s'empare ainsi de la RSE pour en faire un véritable levier d'action à la disposition de ses équipes syndicales dans les entreprises, concourant par la même occasion à nourrir l'action syndicale. Rappelons que nous sommes le premier syndicat salarié français à avoir signé la Charte des ODD des nations unies.

Les actions de l'Union Régionale Pays de la Loire sont en phase avec ses principes de formations, partage d'informations, et accompagnement des parties prenantes sur les bénéfices qu'apporte la RSE qui pour nous veut dire : Redonner du Sens Ensemble.

### **Chambre Régionale de l'ESS (CRESS)**

En tant qu'organisme représentatif de l'ESS, elle souhaite initier, impulser, accompagner et valoriser les démarches responsables des entreprises de l'ESS, susciter des échanges et orienter les acteurs de l'ESS vers une adéquation entre les valeurs et les pratiques. Un groupe-projet composé des adhérents de la CRESS a été lancé en novembre 2015. Il s'est donné trois grands objectifs : aider au démarrage d'une démarche RSE auprès des adhérents de la CRESS, être un lieu de réflexion, de débats et être chef de file RSE auprès des institutions publiques. La démarche se poursuit autour du guide d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS

## ❖ Collectivités

### **Nantes Métropole**

La Plateforme RSE Métropole nantaise, c'est une communauté d'acteurs engagés en faveur de la RSE sur le territoire métropolitain, afin de promouvoir la RSE et favoriser le développement responsable des entreprises du territoire, notamment les TPE/PME. Portée par une gouvernance partagée, retrouvez toutes les informations de la plateforme sur [rse-nantesmetropole.fr](http://rse-nantesmetropole.fr)

### **Sablé-sur-Sarthe par l'intermédiaire du Club Economique (cf étude de cas n°2)**

## ❖ Enseignement & recherche

### **Audencia Institut RSE**

L'Institut Audencia pour la RSE vise à être l'un des endroits dans le monde où s'inventent les nouveaux business models et pratiques de management responsable permettant de faire de l'engagement social et environnemental un levier d'innovation et de performance économique.

Coopérant étroitement avec les différents acteurs du développement économique et d'autres institutions académiques, l'Institut pour la RSE d'Audencia a les objectifs suivants :

- Co-construire et diffuser des recherches à la fois rigoureuses et utiles sur la mise en œuvre de démarches innovantes et performantes de RSE
- Développer des programmes de formation initiale et continue afin de faire émerger des acteurs du changement ayant développé les compétences requises pour la RSE
- Concevoir des outils et favoriser le dialogue entre les différentes parties prenantes pour contribuer au développement de la RSE
- Impulser et coordonner la mise en œuvre de la démarche RSE de l'école elle-même.

### **Chaire RSE Audencia**

La Chaire RSE co-construit des recherches utiles permettant de soutenir la définition et la mise en place une démarche RSE. Elle s'intéresse en particulier à l'intégration de la RSE au cœur de la stratégie et à sa valorisation auprès des différentes parties prenantes internes et externes pour en faire un levier d'innovation et de performance.

## ❖ Consulaires

### **Chambre des Métiers et de l'Artisanat 44 (cf étude de cas n°1)**

A travers un outil de diagnostic, la CMA44 capitalise les pratiques d'une entreprise volontaire pour réfléchir à des axes de progrès, puis, à travers des ateliers collectifs, chaque dirigeant élabore son

propre plan d'actions individualisé pour améliorer des pratiques ou développer une/des actions nouvelles : votre plan d'engagement RSE !

### **TRIA – Troisième Révolution Industrielle et Agricole**

La 3ème Révolution Industrielle et Agricole (TRIA) en Pays de la Loire est un dispositif qui vise à développer l'économie du futur en Pays de la Loire. La transition énergétique et écologique présente divers défis, où la capacité d'adaptation de l'économie régionale est primordiale pour la réussite de la croissance durable. Le pari est de rassembler tous les acteurs (entreprises, institutions, projets..) vers la TRIA. Cette synergie permettra aux Pays de la Loire de devenir un territoire leader dans la conception et la mise en œuvre de solutions innovantes.

La TRIA poursuit 2 objectifs majeurs :

Amener le plus grand nombre des 200 000 entreprises ligériennes à réussir leur mutation en intégrant 4 leviers de compétitivité

Faire émerger et grandir 3 000 acteurs dans des secteurs d'activité à fort potentiel de développement autour de 6 piliers

---

### *Accompagnement financier*

#### **Conseil Régional Pays de la Loire - Pays de la Loire Conseil RSE**

Ce dispositif vise à faciliter le recours par les TPE et PME ligériennes à des conseils extérieurs, en vue d'accompagner des étapes clés de leur développement et de consolider leur prise de décision en termes de croissance et/ou de repositionnement.

#### **FONDES Pays de la Loire**

Les entreprises étant de plus en plus nombreuses à considérer leur responsabilité sociétale comme un levier de croissance la Région et FONDES ont construit une offre de prêt destinée à financer le développement des TPE-PME engagées en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

#### **DIRECCTE Pays de la Loire**

La DIRECCTE accompagne les filières vertes au travers des services de développement économique et soutient des actions collectives emploi-compétences et conditions de travail pour le développement de la RSE. Ses dispositifs permettent l'engagement des fédérations et collectifs d'entreprises et le recours à des conseils extérieurs.

#### **DREAL Pays de la Loire**

Créée en 2009, la DREAL assure pour le compte du préfet de région le pilotage et la coordination des politiques relevant des ministères chargés de l'écologie, des risques, du développement durable, de l'énergie, du logement et des transports, mis en œuvre par les services déconcentrés (notamment les directions départementales des territoires) et établissements publics de l'Etat. Elle propose la répartition et assure le suivi des effectifs et des moyens dans la région.



## PARTIE II SYNTHÈSE DES CAS ETUDIÉS

Pour retrouver l'intégralité des études de cas, se reporter aux annexes

### Synthèse étude de cas #1 : Chambre des Métiers et de l'Artisanat 44

Réunion du 19.01.2018

L'évolution des modes de consommation, le souci de connaître la provenance des produits et la prise de conscience de la richesse du capital humain des entreprises d'artisanat, a amené la Chambre des Métiers et de l'artisanat à changer sa réflexion et à l'axer sur un mode de transmission horizontal plutôt que vertical. Le résultat est un accompagnement des entreprises dans leur démarche RSE.

#### Format

Cela a commencé par 10 entreprises en 2014 avec « Valoriser ma démarche RSE », puisque la majorité des entreprises avait déjà des actions mises en place mais peu regroupées en une démarche bien définie.

L'accompagnement est effectué par la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et une experte du sujet, sur **une période de 10 mois**. Les interventions se font sur des demi-journées, une par mois, pour un **total d'environ 6 jours**.

Le parcours se conclut lorsqu'une charte est remise aux entreprises, accompagnée d'un logo, qui leur permet de communiquer sur leur démarche pendant 5 ans.

#### Contenu

**Deux temps forts individuels**, réalisés en commun avec le/la consultant.e :

- ▶ Diagnostic dans l'entreprise pour repérer et faire émerger les bonnes pratiques.
- ▶ Accompagner l'entreprise pour mettre en place son plan d'action, basé sur les cinq piliers de la RSE :
  - Aide à la décision sur un certains nombres d'actions, programmées sur 3 ans.
  - Accompagnement sur la communication avec les parties prenantes.

Les séances collectives sont animées et réalisées par le/la consultant.e.

#### Facteurs clés de succès

- Un pilote et des experts associés, les rôles sont bien définis
- Prise en compte du facteur humain
- Groupe de taille réduite (5 binômes)
- Rythme/fréquence du dispositif
- Temps collectifs et temps individuels
- Le suivi et la pérennisation avec l'acti-club
- Le recours à un.e expert.e
- Favoriser un engagement sur plusieurs années
- Appui à la communication interne et externe
- Diversité des secteurs d'activité des participants
- Association de différentes expertises (Communication, RSE ...)
- Méthodologie



## Public visé

---

L'interprofessionnalité des groupes est très enrichissante pour les participants, du secteur de l'artisanat.

## Coût par structure

---

Le Conseil de la formation prend en charge la partie « collective ». C'est un organisme auprès duquel les artisans cotisent. En ce qui concerne les diagnostics individuels, c'est un soutien de la Région qui vient prendre le relais avec le Programme artisanal. Ces aides sont mises en place pour permettre au plus grand nombre de profiter de cet accompagnement.

**Le coût total restant à charge de l'entreprise est de 239 €.**

Lire l'intégralité de l'étude de cas dans [l'annexe I](#)

## Contact

---

Laurent Granson

Responsable Pôle Développement Economique & territorial

Chambre des Métiers et de l'Artisanat 44

[LGRANSON@cm-nantes.fr](mailto:LGRANSON@cm-nantes.fr)

## Synthèse étude de cas #2 : Club de développement du pays sabolien - Sablé-sur-Sarthe

### Réunion du 16.03.2018

La démarche de sensibilisation collective présentée par Mr. Lecuyer est portée par l'association Club de développement du pays sabolien (créée en 1988), qui regroupe 120 entreprises et organisations, soit environ 9000 salariés.

### Format

---

Le premier atelier mis en place en 2003 était sur le thème des politiques déchets et le cabinet Labelia cabinet conseils en environnement, a été retenu après consultation, comme prestataire pour la formation.

En bref, les **quatre phases** de la démarche ont lieu sur **une période inférieure à un an**, avec un intervalle de deux mois entre chacune d'elles. Le travail engagé ne doit pas prendre trop de temps, au risque de démotiver les équipes.

- ▶ Phase 1 : Lancement. Phase collective de prise en main du référentiel régional partagé pour la RSE
- ▶ Phase 2 : Mise en application. Evaluation des parties prenantes, et état des lieux de l'entreprise.
- ▶ Phase 3 : Diagnostic individuel (0,5 jour / entreprise)
- ▶ Phase 4 : Accompagnement pour le reporting. Choix d'indicateurs et mise en place d'un plan d'actions

### Facteurs clés de succès :

- Se baser sur une histoire collective/ culture collective
- Assurer la présence de porteurs/moteurs
- Insuffler un état d'esprit challenge collectif
- Bien prendre en compte les intérêts des organismes qui s'engagent dans la démarche, dès le départ
- Identifier les personnes relais au sein de la structure
- Penser la stratégie RSE comme globale
- Faire porter la RSE par la direction

### Contenu

---

La démarche est basée sur le référentiel régional pour la RSE des Pays de la Loire, créé par le Conseil Régional en 2012 et accessible gratuitement ici <http://entreprisespaysdelaloire.fr/rse-outils>

Pour accompagner le référentiel régional partagé pour la RSE en Pays de la Loire, **deux outils opérationnels** et modulables sont mis à disposition :

- Un **outil d'auto-évaluation flash** qui permet en quelques minutes d'évaluer les actions d'une entreprise
- Un **plan d'actions** qui permet de formaliser les objectifs de l'entreprise en matière de RSE, de définir des actions à engager et les personnes responsables de leur mise en œuvre, afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Ces 2 outils sont complétés par une base d'indicateurs qui permet de mesurer plus précisément le niveau d'avancement d'une entreprise.

## Public visé

---

Les entreprises membres de l'association Club de développement du pays sabolien sont majoritairement des entreprises industrielles, donc sensible au sujet de la consommation d'énergie. Il y a eu cependant un faible engagement de la part des TPE qui s'explique par :

- ▶ Une faible appropriation de la thématique RSE dans ce type d'entreprise à Sablé-sur-Sarthe
- ▶ Peu d'enjeux, de motivations, relative à une telle démarche sur le sujet
- ▶ Pas de staff pour faire vivre la démarche au sein de l'entreprise

## Coût par structure

La démarche est soutenue par le Conseil Régional qui prend en charge 50% du coût initial qui est de 19000€ HT. **Les entreprises contribuent ensuite à part égale, à hauteur de 1 900€ HT chacune.**

Lire l'intégralité de l'étude de cas dans [l'annexe II](#)

## Contact

---

Club de Développement du Pays Sabolien

Lucie CHALUBERT - Animatrice économie-commerce

[Lucie.CHALUBERT@sablesursarthe.fr](mailto:Lucie.CHALUBERT@sablesursarthe.fr)

## Synthèse étude de cas #3 : CFE-CGC – Pays de la Loire

### Réunion du 16.03.2018

La CFE-CGC, syndicat salarié, classé association, a été créé en 1944. Ce syndicat est dédié aux cadres et aux ingénieurs, étendus en 1981 aux agents de maîtrise et techniciens. Des fédérations nationales, régionales et départementales existent. Au sein de la fédération nationale, il y a un pôle RSE et un maillage de référents RSE sur le territoire français, soit en moyenne un référent par département. Mr. Bolle est le référent des Pays de la Loire depuis 2013.

### Format

---

La mission de sensibilisation à la RSE de la CFE-CGC est lancée en 2014 : il octroie en moyenne deux jours par mois à la RSE.

- ➔ Le module d'une heure, appelé « Les fondamentaux », est proposé pour clôturer des modules de formation CFE-CGC au rôle d' élu et délégué syndical de 2 jours, dispensés à Nantes.

L'objectif est de vulgariser la RSE, d'en proposer une première approche apolitique et neutre, pour un public « débutant » le but est avant tout d'en connaître les termes et d'en comprendre les enjeux.

Ainsi, l'utilisation de post-its de couleurs permettant de proposer une réponse aux questions rends la formation ludique : les participants prennent part à un jeu, un quiz portant sur plusieurs thèmes. Il s'agit d'une introduction à la RSE participative et plaisante, l'auditoire est ainsi « capté » par ce mécanisme de jeu et dispose d'une meilleure écoute sur cette grosse heure.

### Contenu

---

Cette courte formation porte principalement sur les fondamentaux de la RSE : les piliers RSE, les normes, l'ISO 26000 et l'histoire présentée sous forme de frise. La neutralité des propos est renforcée par des argumentaires chiffrés et des sources fiables. Enfin, les ateliers se clôturent par une explication brève de la mise en place possible dans les organisations des participants.

### Public visé

---

Les participants sont des élus CE, DP, CHSCT, CSE et ou délégués syndicaux. Les ateliers comptent en moyenne 15 à 20 personnes, issues majoritairement des domaines de la métallurgie, bancaire et agroalimentaire. La moyenne d'âge est d'environ 30 à 40 ans. On peut compter environ 350 personnes sensibilisées en 3 ans.

### Coût par structure

---

Gratuit car pris en charge par le syndicat CFE-CGC.

#### Facteurs clés de succès

- Accessible au plus grand nombre (vulgarisation et fondamentaux)
- Légitimité du porteur de projet, membre de nombreuses instances RSE régionales
- Importance de la posture de l'animateur, sans jugement politique ou moral
- Interactivité dans le contenu : pas de formation descendante

Lire l'intégralité de l'étude de cas dans [l'annexe III](#)

## Contact

---

Sébastien BOLLE

Référent RSE Pays de la Loire

[sbolle101@aol.com](mailto:sbolle101@aol.com)

## Synthèse étude de cas #4 : Chantier Ecole Pays de la Loire

### Réunion du 23.05 2018

Chantier Ecole Pays de la Loire, qui regroupe environ 50 structures en Pays de la Loire et plus de 700 en France a lancé une expérimentation "Pour un engagement sociétal des entreprises sociales apprenantes en Pays de la Loire" afin d'accompagner 3 ESA (suite à un appel à volontariat) à explorer les possibilités de mise en œuvre de leur engagement sociétal

### Format

---

Chantier Ecole, réseau des entreprises sociales apprenantes, a revisité entre 2012 et 2015 sa [Charte du réseau](#), avec pour but de définir la notion d'engagement sociétal dans les Entreprises Sociales Apprenantes (ESA) et à terme de les accompagner à intégrer ses principes dans leurs actions.

Les 3 ESA embarquée pour l'expérimentation de mise en œuvre de leur engagement sociétal sont ATAO (44), Alternatri (53) et Atout Linge (85)

Chaque structure met en place un groupe de travail 'mixte' : administrateurs, bénévoles, personnes en insertion, salariés permanents etc... pour assurer une démarche très participative.

#### 3 temps forts sur environ 2 ans :

> Une sensibilisation interne à la démarche (qu'est-ce que la RSE ? Qu'est-ce que la charte renouvelée de Chantier Ecole ?) et un diagnostic RSE [avec l'installation d'un comité de pilotage et d'un groupe de travail]

> La confrontation avec les parties prenantes amenant à l'élaboration d'un plan d'actions RSE.

> L'appropriation par l'ensemble des salariés de ce plan d'actions RSE et de son opérationnalisation.

Un guide pratique a été créé en partenariat avec ALTER' ACTIONS, regroupant des fiches-types, un manuel regroupant des fiches-types, (exemple : "favoriser l'accès aux soins", "la mobilité des salariés", "aiguiller et accompagner les salariés"... ) dont l'objectif est la capitalisation de bonnes pratiques à l'intérieur d'un réseau.

Fin 2017, une restitution est organisée pour rendre compte de l'expérimentation au reste de la Région. L'objectif est de déployer à d'autres ESA du réseau, Pays de la Loire et au-delà, car cette expérimentation est suivie et soutenue au national par le comité « Charte et engagement sociétal »

Le sens politique est redonné, la RSE est dédiabolisée et son intérêt est compris, en lien avec la Charte.

#### Facteurs clés de succès

- Explication du "pourquoi" de la démarche
- Logique participative
- Concertation parties prenantes
- Engagement plein et assumé de la gouvernance
- Multi-secteurs favorisé
- Dialogue avec les parties prenantes
- Croisement des temps individuels et collectifs
- Appui de leader.s dans le temps
- Rythme de la démarche
- Existence d'un projet préalable d'où partir en insufflant la RSE
- Diffusion entre pairs

A l'issue de l'expérimentation, plusieurs enjeux apparaissent pour la suite : "comment une ESA peut s'approprier la Charte, sans accompagnement ?" et "comment passer de ce groupe de travail qui peut regrouper 10 personnes, à une appropriation du processus par 200 personnes ?

## Contenu

---



*Illustration imagée de la Charte de CHANTIER école*

L'expérimentation se base sur un contenu issu du croisement de la Charte, des 5 fonctions d'une ESA (Fonctions d'employeur, de production, de formation, d'accompagnement socio-professionnel et de développement local et territorial) des 5 piliers du développement durable et des 7 questions centrales de l'ISO 26 000.

Cela permis d'aller vers l'outil RSE – simplifié et rendu pédagogique - pour s'interroger ; "pour chaque fonction, quelles actions déjà pratiquées ? Qu'est-ce qui peut être amélioré au regard de l'ISO 26 000 ?"

Retrouvez une synthèse de la démarche [en cliquant ici \(p.9 Le Focus\)](#)

## Public visé

---

L'expérimentation a pour l'instant concerné 3 ESA pilotes en Pays de la Loire. Les prochaines étapes sont le déploiement aux ESA de Pays de la Loire voire d'autres régions.

## Coût par structure

---

Soutenu par le Conseil Régional des Pays de la Loire, l'expérimentation a été prise en charge pour les 3 ESA "pilotes".

Le déploiement au national – en cours de déploiement - se fera en sollicitant des aides auprès des régions + en faisant passer ce projet dans le cadre d'une formation.

Lire l'intégralité de l'étude de cas dans [l'annexe IV](#)



## Contacts

---

Pour Chantier Ecole Pays de la Loire

Jean-François LETHIELLEUX

Délégué régional

[jf.lethielleux@chantierecole.org](mailto:jf.lethielleux@chantierecole.org)

Jean-Pierre CAILLON

Co-président pour le réseau Chantiers Ecoles 44

[direction@acces-reagis.org](mailto:direction@acces-reagis.org)

Pour RSCOP

Nicolas MARTIN

Co-dirigeant

[nicolas.martin@rscop.com](mailto:nicolas.martin@rscop.com)

## PARTIE III CHECKLIST POUR REUSSIR UNE DEMARCHE RSE COLLECTIVE

### 10 clés de succès sur le fond de la démarche



Avoir une approche globale de la RSE

Le référentiel régional des Pays de la Loire propose 5 axes : social, environnemental, gouvernance, économique et territorial. Chaque axe bénéficie de 3 principes d'actions prioritaires et de 2 principes d'actions avancés.



Baser l'action sur le volontariat / sur une culture collective

Les structures ayant déjà participé – avec succès – à des démarches collectives sur d'autres thématiques (sécurité, RH, digitalisation...) sont à privilégier



Dissocier le pilotage et « l'expertise » de la démarche

Le pilotage de la démarche peut être porté par la structure initiatrice (fédération professionnelle, communauté de communes, syndicat, association...) qui fait appel ensuite à différentes « expertises » RSE



Avoir une approche multi-secteurs

Par définition, les démarches collectives permettent un enrichissement entre différentes structures, en veillant si possible à mêler des secteurs, des tailles et des niveaux d'engagement différents et complémentaires



### Vulgariser la RSE et ses fondamentaux

La RSE est une notion récente, mais qui peut apparaitre comme complexe. Il est essentiel de la rendre rapidement accessible à tous en la simplifiant



### Prendre en compte des intérêts des "participants" en amont

Au sein d'un collectif, les attentes vis-à-vis de la RSE peuvent varier : sensibilisation, thématiques à favoriser, apports méthodologiques, témoignages, outils...



### Associer les parties prenantes ou inclure le dialogue avec les parties prenantes

La cartographie et le dialogue avec les parties prenantes, internes et externes, est l'un des piliers de l'efficacité d'une démarche RSE. Sans compter que l'intérêt d'une structure pour la RSE peut résulter d'un échange avec une partie prenante (client, banque, partenaire institutionnel ...)



### Débuter avec le "pourquoi la RSE ?"

Avant d'envisager une réponse à « comment engager une démarche RSE » il est crucial de repositionner l'intention de l'action, au prisme du développement durable au sens large. Les 17 Objectifs de Développement Durable permettent cette intention.



### Rendre le contenu de la démarche ludique & interactive

L'apprentissage et l'appropriation des notions fondamentales de la RSE et de ses applications concrètes sont renforcées par une approche participative, très adaptée aux démarches collectives



### Accentuer la communication interne et externe des démarches RSE

Condition indispensable à son succès et à sa pérennité, la communication permet de répondre aux attentes des salariés, des parties prenantes externes et de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue

## 5 clés de succès sur la forme



### Cadencer l'action

La démarche collective peut s'étaler de quelques mois à une année complète, en laissant un intervalle entre deux « temps de rencontre » qui ne soit pas supérieur à 2 mois



### Rendre la démarche accessible financièrement

De nombreux soutiens financiers aux démarches RSE (individuelles et collectives) existent et permettent de se lancer. Le Conseil Régional des Pays de la Loire propose notamment Pays de la Loire Conseil



### Articuler temps collectifs et individuels

Démarche collective ne veut pas dire absence de temps individuels pour les structures participantes ! Sous réserve d'une bonne alternance, chacun de ses temps peut enrichir le suivant et permettre échanges et mise en œuvre opérationnelle.



### Adapter la taille du groupe aux objectifs

Nulle taille de groupe idéale pour une démarche RSE collective, celle-ci dépendra des objectifs : sensibiliser, partager les bonnes pratiques, établir un diagnostic, évaluer, créer un outil ...



### Favoriser un engagement dans la durée

Au-delà du temps de la démarche collective, la RSE doit s'ancrer temporellement, à mesure de l'évolution des enjeux sociétaux. Dès son initiation, les années qui suivent la démarche doivent être envisagées

## Conclusion

Les membres de ce groupe de travail ont souhaité étudier des démarches collectives variées, représentatives de la plateforme RSE des Pays de la Loire et de la pluralité des acteurs économiques et structures qui s'intéressent à la RSE et souhaitent mener des démarches collectives.

Si chaque structure, selon son secteur d'activité et ses compétences, met en œuvre une démarche collective RSE qui lui est propre, un certain nombre de facteurs clés de réussite ont été identifiés.

Parmi ceux-ci, un point de vigilance ressort des différentes études de cas : les structures qui se lancent dans une démarche d'accompagnement collectif sur la RSE doivent apporter la plus grande attention aux conditions de création de ce collectif, notamment la taille et la composition du groupe, l'accent étant mis sur la convivialité pour une saine émulation.

Aujourd'hui, nous sommes face à un changement de perception de la RSE, autrefois réservée aux grands groupes et désormais plébiscitée par une grande majorité de cadre ainsi qu'une large partie de la nouvelle génération de salariés. Le tissu économique de TPE/PME se saisit aujourd'hui des méthodes de structuration de la RSE, et cela passe notamment par des démarches collectives.



L'équipe RSE Pays de la Loire

[rse@paysdelaloire.fr](mailto:rse@paysdelaloire.fr)

## Annexes

### Annexe I : Etude de cas #1 : Chambre des Métiers et de l'Artisanat 44

Réunion du 19.01.2018

#### Qui porte la démarche de sensibilisation collective ?

Lancement du projet en 2014. La Chambre des métiers et de l'artisanat avait déjà mis en place de l'accompagnement et du conseil en matière de gestion des ressources humaines et recrutement, organisation des entreprises, et un accompagnement dédié à la gestion des déchets, à l'amélioration des pratiques environnementales des entreprises. Ces accompagnements ont amené les entreprises à évoluer.

L'évolution des modes de consommation, le souci de connaître la provenance des produits et la prise de conscience de la richesse des entreprises d'artisanat, soit le capital humain, a amené la Chambre des Métiers et de l'artisanat à changer sa réflexion et à l'axer sur un mode de transmission horizontale plutôt que vertical. Le résultat est un accompagnement des entreprises dans leur démarche RSE. Cela a commencé par 10 entreprises en 2014 avec « Valoriser ma démarche RSE », puisque la majorité des entreprises avait déjà des actions mises en place mais peu ou pas du tout ne les avait regroupés en une démarche bien définie. Il arrive que l'atelier soit conseillé par d'anciens participants.

#### Quelle forme prend-elle ? (Fréquence, lieux, durée)

L'accompagnement est effectué par la Chambre des Métiers et de l'Artisanat et une experte du sujet, sur une période de 10 mois. Les interventions se font sur des demi-journées, une par mois, pour un total d'environ 6 jours.

Le parcours se conclut lorsqu'une charte est remise aux entreprises, accompagné d'un logo, qui leur permet de communiquer sur leur démarche pendant 5 ans. C'est là que se situe la limite de l'action, puisque rien ne garantit l'engagement de l'entreprise sur un si long terme. La Chambre des métiers et de l'artisanat tente cependant de rester vigilante.

L'interprofessionnalité des groupes est très enrichissante pour les participants.

#### Quel est le contenu RSE ?

Deux temps forts individuels, réalisés en commun avec le/la consultant.e :

- ▶ Diagnostic dans l'entreprise pour repérer et faire émerger les bonnes pratiques.
- ▶ Accompagner l'entreprise pour mettre en place son plan d'action, basé sur les cinq piliers de la RSE :
  - Aide à la décision sur un certains nombres d'actions, programmées sur 3 ans.
  - Accompagnement sur la communication avec les parties prenantes.

Les séances collectives sont réalisées par le/la consultant.e.

## Quel(s) financement(s) ? Quel(s) coût(s) pour l'entreprise sensibilisée ?

Le Conseil de la formation prend en charge la partie « collective ». C'est un organisme auprès duquel les artisans cotisent. En ce qui concerne les diagnostics individuels, c'est un soutien de la région qui vient prendre le relais avec le Programme artisanal. Ces aides sont mises en place pour permettre au plus grand nombre de profiter de cet accompagnement.

Le coût restant à charge de l'entreprise est de 239€.

### **FACTEURS CLES DE SUCCES :**

- ❖ Un pilote et des experts associés, les rôles sont bien définis
- ❖ Prise en compte du facteur humain
- ❖ Groupe de taille réduite (5 binômes)
- ❖ Rythme/fréquence du dispositif
- ❖ Temps collectifs et temps individuels
- ❖ Le suivi et la pérennisation avec l'acti-club
- ❖ Le recours à un.e expert.e
- ❖ Favoriser un engagement sur plusieurs années
- ❖ Appui à la communication interne et externe
- ❖ Diversité des secteurs d'activité des participants
- ❖ Association de différentes expertises (Communication, RSE ...)
- ❖ Méthodologie



## Annexe II : Etude de cas #2 : Club de développement du pays sabolien

Réunion du 16.03.18

### Qui porte la démarche de sensibilisation collective ?

Le porteur de la démarche est une association, Club de développement du pays sabolien (créée en 1988), qui regroupe 120 entreprises et organisations, soit environ 9000 salariés. Le fonctionnement de l'association se base énormément sur les retours d'expériences, les workshops et les ateliers. Mr. Lecuyer est arrivé dans l'association en 2003 ; il était responsable de la cellule de développement économique, « force vive » du club.

### Quelle forme prend-elle ? (Fréquence, lieux, durée)

Plusieurs ateliers ont été mis en place par le club : environnement, compétitivité et amélioration continue, transition numérique, TPE & artisans et relations écoles. Enfin, en 2006, une plateforme pour l'emploi des travailleurs handicapés est créée, avec l'ensemble des partenaires.

L'atelier environnement est animé depuis plusieurs années par Mme. Casenave-Péré, responsable de l'entreprise Posson Packaging. Les thèmes abordés sont la gestion de l'énergie, (bilan énergétique en partenariat avec l'ADEME) bilan carbone (stage suivi par 13 entreprises). L'engagement RSE de 5 PME en 2014-2015 est né de ces bases. Le premier atelier mis en place en 2003 était sur le thème des politiques déchets. L'atelier sur le bilan carbone, a déclenché une volonté de valoriser l'existant et de faire reconnaître l'ensemble des efforts réalisés.

- ➔ En ce qui concerne les entreprises qui ont souhaité faire un bilan carbone, s'agissait-il d'une demande des parties prenantes ou était-ce une démarche interne ?

Les entreprises membres de l'association Club de développement du pays sabolien sont majoritairement des entreprises industrielles, donc sensibles au sujet de la consommation d'énergie. Il y avait bien une sensibilité interne, bien qu'il y ait eu quelques demandes émanant des clients, des parties prenantes.

- ➔ Combien d'entreprises se sont impliquées en moyenne sur l'atelier environnement ?

Environ une cinquantaine, ponctuellement. Le succès de ces ateliers repose certainement sur le fait que les thématiques sont portées par des personnes qui sont « leader » sur le sujet.

Une fois planifiée, il a fallu promouvoir la démarche, communiquer dessus et mobiliser, pour l'adhésion d'un nombre suffisant d'entreprises. Le club a bénéficié, lors de cette démarche, d'un historique lui apportant de la crédibilité. Des démarches individuelles et collectives ont été proposées.

Le cabinet Labelia cabinet conseils en environnement, a été retenu après consultation, comme prestataire pour la formation.

La démarche de sensibilisation collective a eu peu de succès auprès des TPE. Cela reflète l'une des difficultés rencontrées lors de sa mise en place, puisque les entreprises ne faisaient pas la même taille et n'avaient donc pas les mêmes attentes ou les mêmes moyens. Cependant, il est nécessaire de noter qu'avoir une entreprise en avance dans sa démarche pour impulser et tirer le reste du groupe vers l'avant est important.

➔ Les enjeux étaient-ils principalement liés au côté business ?

Ce qui crédibilise un dirigeant face à son « codir », ce n'est pas majoritairement le côté bienveillant. Mais entamer une démarche RSE pour des raisons business reste positif puisque la démarche a effectivement été entamée, et le plus souvent, les entreprises se rendent compte de l'importance de celle-ci en cours de route.

### ***Le déroulé en bref :***

Les quatre phases de la démarche ont lieu sur une période inférieure à un an, avec un intervalle de deux mois entre chacune d'elles. Le travail engagé ne doit pas prendre trop de temps, au risque de démotiver les équipes.

- ▶ Phase 1 : Lancement. Phase collective de prise en main du référentiel régional partagé pour la RSE
- ▶ Phase 2 : Mise en application. Evaluation des parties prenantes, et état des lieux de l'entreprise.
- ▶ Phase 3 : Diagnostic individuel (0,5 jour / entreprise)
- ▶ Phase 4 : Accompagnement pour le reporting. Choix d'indicateurs et mise en place d'un plan d'actions

## **Quel est le contenu RSE ?**

La démarche est basée sur le référentiel régional pour la RSE des Pays de la Loire, créé par le Conseil Régional en 2012 et accessible gratuitement ici <http://entreprisespaysdelaloire.fr/rse-outils>

Celui-ci est basé sur 5 piliers ; économique, social, environnemental, gouvernance et territoire. Chaque axe bénéficie de 3 principes d'actions prioritaires et de 2 principes d'actions avancés.

Pour accompagner le référentiel régional partagé pour la RSE en Pays de la Loire, **deux outils opérationnels** et modulables sont mis à disposition :

- Un **outil d'auto-évaluation flash** qui permet en quelques minutes d'évaluer les actions d'une entreprise
- Un **plan d'actions** qui permet de formaliser les objectifs de votre entreprise en matière de RSE, de définir des actions à engager et les personnes responsables de leur mise en œuvre et de suivre leur avancement, afin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Ces 2 outils sont complétés par une base d'indicateurs qui permet de mesurer plus précisément le niveau d'avancement d'une entreprise.

Un état des lieux, aux vues de l'avancement de l'entreprise en termes de RSE, est effectué ; de même qu'une cartographie des parties prenantes et l'identification des axes de travail.

Pour chaque pilier de la RSE, des principes d'action prioritaires sont finalement identifiés, un niveau d'importance est attribué à chacun d'entre eux et des indicateurs chiffrés sont mis en place pour mesurer l'action.

## Quel(s) financement(s) ? Quel(s) coût(s) pour l'entreprise sensibilisée ?

La démarche a vu le jour grâce au soutien du Conseil Régional Pays de la Loire, qui propose un Fonds Pays de la Loire Conseil RSE (ex-FRAC RSE) permettant de prendre en charge 50% du coût de l'opération, qui est de 19000€ HT. Véritable gage de confiance, le soutien de la Région a beaucoup compté dans l'implication des entreprises. Les entreprises contribuent à part égale au montant restant à charge, soit par entreprise un coût de 1900€ HT.

### ***FACTEURS CLES DE SUCCES :***

- ❖ Se baser sur une histoire collective/ culture collective
- ❖ Assurer la présence de porteurs/moteurs
- ❖ Insuffler un état d'esprit challenge collectif
- ❖ Bien prendre en compte les intérêts des organismes qui s'engagent dans la démarche, dès le départ
- ❖ Identifier les personnes relais au sein de la structure
- ❖ Penser la stratégie RSE comme globale
- ❖ Faire porter la RSE par la direction

## Annexe III : Etude de cas #3 : CFE – CGC Pays de la Loire

Réunion du 16.03.18

### Qui porte la démarche de sensibilisation collective ?

La CFE-CGC, syndicat salarié, classé association, a été créé en 1944. Ce syndicat est dédié aux cadres et aux ingénieurs, étendus en 1981 aux agents de maîtrise et techniciens. Des fédérations nationales, régionales et départementales existent. Au sein de la fédération nationale, il y a un pôle RSE et un maillage de référents RSE sur le territoire français, soit en moyenne un référent par département.

Mr. Bolle devient référent RSE des Pays de la Loire en 2013. En 2014, sa mission de sensibilisation à la RSE est lancée : il octroie en moyenne deux jours par mois à la RSE.

### Quelle forme prend-elle ? (Fréquence, lieux, durée)

La sensibilisation à la RSE nommée « les fondamentaux » prend la forme d'un module d'une heure, proposé pour clôturer des modules de formation CFE-CGC de 2 jours, dispensés à Nantes. L'objectif est de vulgariser la RSE, d'en proposer une première approche apolitique et neutre, pour un public « débutant » le but est avant tout d'en connaître les termes et d'en comprendre les enjeux. Les participants sont des élus CE, DP, CHSCT, CSE et ou délégués syndicaux.

### Quel est le contenu RSE ?

Cette courte formation dispensée par Mr. Bolle porte principalement sur les fondamentaux de la RSE : les piliers RSE, les normes, l'ISO 26000 et l'histoire présentée sous forme de frise. La neutralité est renforcée par des argumentaires chiffrés et des sources fiables. Enfin, les ateliers se clôturent par une explication brève de la mise en place possible dans les organisations des participants.

Ainsi, l'utilisation de post-its de couleurs permettant de proposer une réponse aux questions rends la formation ludique : les participants prennent part à un jeu, un quiz portant sur plusieurs thèmes. Il s'agit d'une introduction à la RSE participative et plaisante, l'auditoire est ainsi « capté » par ce mécanisme de jeu et dispose d'une meilleure écoute sur cette grosse heure.

### Quel(s) financement(s) ? Quel(s) coût(s) pour l'entreprise sensibilisée ?

Gratuit.

## Questions

→ Quel public est visé ?

Les ateliers comptent en moyenne 15 à 20 personnes, issues majoritairement des domaines de la métallurgie, bancaire et agroalimentaire. La moyenne d'âge est d'environ 30 à 40 ans.

On peut compter environ 350 personnes formées en 3 ans.

→ Niveau de détail à propos de la RSE ?

Il s'agit de capter le public, donc les sujets abordés doivent parler aux gens, et doivent être déjà connus par les participants ; ce qui n'empêche une ouverture sur des sujets plus larges. L'essentiel est de faire comprendre que tous les enjeux de société ne sont que les pièces d'un même puzzle.

### ***FACTEURS CLES DE SUCCES :***

- ❖ Accessible au plus grand nombre (vulgarisation et fondamentaux)
- ❖ Légitimité du porteur de projet, membre de nombreuses instances RSE régionales
- ❖ Importance de la posture de l'animateur, sans jugement politique ou moral
- ❖ Interactivité dans le contenu : pas de formation descendante

## Annexe IV : Etude de cas #4 : Chantier Ecole Pays de la Loire

Réunion du 23.05.2018

### Qui porte la démarche de sensibilisation collective ?

Chantier Ecole Pays de la Loire, qui regroupe environ 50 structures en Pays de la Loire et plus de 700 en France.

### Quelle forme prend-elle ?

Chantier Ecole, réseau des entreprises sociales apprenantes, a revisité entre 2012 et 2015 sa Charte du réseau, avec pour but de définir la notion d'engagement sociétal dans les Entreprises Sociales Apprenantes (ESA) et à terme de les accompagner à intégrer ses principes dans leurs actions.

Compte-tenu de la proximité des 5 volets de cette nouvelle charte avec les valeurs du développement durable / de la RSE, en 2016 a été lancée une expérimentation "Pour un engagement sociétal des entreprises sociales apprenantes en Pays de la Loire" afin d'accompagner 3 ESA (suite à un appel à volontariat) à explorer les possibilités de mise en œuvre de leur engagement sociétal : ATAO (44), Alternatri (53) et Atout Linge (85)

Chaque structure met en place un groupe de travail 'mixte' : administrateurs, bénévoles, personnes en insertion, salariés permanents etc... pour assurer une démarche très participative.

Nicolas Martin, cabinet RSCOP et accompagnateur de cette expérimentation souligne le fait que les éléments de la Charte et les 5 volets du DD étaient très fongibles.

3 temps forts sur environ 2 ans :

> Une sensibilisation interne à la démarche (qu'est-ce que la RSE ? Qu'est-ce que la charte renouvelée de Chantier Ecole ?) et un diagnostic RSE [avec l'installation d'un comité de pilotage et d'un groupe de travail]

> La confrontation avec les parties prenantes amenant à l'élaboration d'un plan d'actions RSE. Les participants ont été surpris de la plus-value du dialogue avec les parties prenantes. Il est frappant de voir évoluer leur regard face aux engagements des 3 ESA expérimentatrices. Cela permet aussi en retour d'avoir une culture commune de qui sont ces parties prenantes (méconnaissance des partenaires de l'ESA de la part des salariés par exemple)

> L'appropriation par l'ensemble des salariés de ce plan d'actions RSE et de son opérationnalisation. Cette étape se base sur les notions - simplifiées et rendues accessibles – de PDCA (Plan Do Check Act) soit d'amélioration continue, assez peu présentes dans le secteur de l'insertion.

Un guide pratique a été créé en partenariat avec ALTER' ACTIONS, regroupant des fiches-types, (exemple : "favoriser l'accès aux soins", "la mobilité des salariés", "aiguiller et accompagner les salariés"... ) dont l'objectif est la capitalisation de bonnes pratiques à l'intérieur d'un réseau.

Le réseau Chantier Ecole a une culture forte de production de "guides repères" co-construits, (ex : diversité)

Fin 2017, une restitution est organisée pour rendre compte de l'expérimentation au reste de la Région. L'objectif est de déployer à d'autres ESA du réseau, Pays de la Loire et au-delà, car cette expérimentation est suivie et soutenue au national par le comité « Charte et engagement sociétal »

Le sens politique est redonné, la RSE est dédramatisée et son intérêt est compris, en lien avec la Charte.

A l'issue de l'expérimentation, plusieurs enjeux apparaissent pour la suite : "comment une ESA peut s'approprier la Charte, sans accompagnement ?" et "comment passer de ce groupe de travail qui peut regrouper 10 personnes, à une appropriation du processus par 200 personnes ?

## Quel est le contenu RSE ?



*Illustration imagée de la Charte de CHANTIER école*

L'expérimentation se base sur un contenu issu du croisement de la Charte, des 5 fonctions d'une ESA (Fonctions d'employeur, de production, de formation, d'accompagnement socio-professionnel et de développement local et territorial) des 5 piliers du développement durable et des 7 questions centrales de l'ISO 26 000.

Cela permis d'aller vers l'outil RSE – simplifié et rendu pédagogique - pour s'interroger ; "pour chaque fonction, quelles actions déjà pratiquées ? Qu'est-ce qui peut être amélioré au regard de l'ISO 26 000 ?"

## Quel(s) financement(s) ? Quel(s) coût(s) pour l'entreprise sensibilisée ?

Soutenu par le Conseil Régional des Pays de la Loire, l'expérimentation a été prise en charge pour les 3 ESA "pilotes".

Le déploiement au national – en cours de déploiement - se fera en sollicitant des aides auprès des régions + en faisant passer ce projet dans le cadre d'une formation.



## Questions

### Quelles sont les prochaines étapes ?

Le déploiement au national. Le guide des bonnes pratiques est en train d'être retravaillé sous format davantage didactique & pédagogique. Le guide-repère sera décliné au national et utilisé dans une formation en septembre 2018 à Nantes, à destination de tous les directeurs régionaux.

### Quels ont été les freins ?

> Le passage à l'acte pour revisiter la Charte, qui pouvait apparaître comme satisfaisante bien qu'un peu obsolète. Une fois revisitée et votée, il fallait en faire un vrai projet politique, outillé, pour qu'elle se décline réellement sur les territoires.

> Convaincre de l'utilité d'intégrer le public salarié en insertion, donc présent pour une durée limitée

> Convaincre le public de dirigeants bénévoles, parfois plus difficile à atteindre que les dirigeants-salariés.

> Défiance du secteur non-capitalistique vis-à-vis de la RSE, alors même que l'ESS n'est pas systématiquement dans son fonctionnement sur la RSE, d'où le parti pris de tester sur 3 ESA pilotes. L'explication des liens entre RSE et ESS, pour balayer les défiances vis-à-vis de l'économie capitaliste, qui a sa propre vision et pratiques de la RSE.

### Quelles ont été interactions avec les organisations syndicales ?

Au sein de chaque ESA, la présence des organisations syndicales est variable en fonction de la taille. Le secteur n'est que peu syndiqué (notamment car le public en insertion reste pour une durée limitée dans les ESA) Les RP ont toujours été partantes pour s'impliquer dans les GT, Nicolas Martin souligne le rôle de l'animateur dans ce contexte, qui doit veiller à ce que l'équilibre dans le dialogue soit maintenu.

### Quels résultats aujourd'hui ? Quels résultats envisagés d'ici quelques années ?

La dynamique et la prise de conscience enclenchés. Les fonctions des ESA, bien que connues et affichées, ont été revisitées avec l'aide des salariés et des employeurs, pour les enrichir. Chaque structure a pu repenser son projet global, à l'aune des 5 fonctions, de la Charte et de l'outil RSE. Cela a permis - par exemple pour les ESA travaillant dans des espaces naturels protégés - de se questionner sur l'impact environnemental.

La démarche, et notamment le volet dialogue parties prenantes a permis de rappeler que les ESA sont des acteurs du territoire, et ainsi "rebooster" les salariés. Charge ensuite aux ESA de mettre des axes de progrès en place.

Les structures et associations ont en réalité un fonctionnement similaire à celui d'une entreprise (dans le sens "entreprendre") avec notamment le dialogue social, et parfois le besoin est ressenti de se rappeler la finalité d'insertion par l'activité économique et de production au service d'un projet pédagogique. Le résultat c'est cela : la possibilité de faire "culture commune" autour de cette finalité et de son rappel.

### Y a-t-il eu des temps individuels et collectifs pour les 3 ESA ?

Oui, le Comité de Pilotage regroupait les 3 ESA et a permis de définir la méthodologie choisie. Celle-ci prévoyait des grandes étapes et des temps de rencontres.

La dynamique n'était pas la même d'une structure à une autre (projet associatif plus ou moins mature et structurant, compréhension de la RSE différente...)

On a remarqué une sensibilité exacerbée en Loire-Atlantique et sur le territoire de Nantes Métropole (notamment sur la commande publique)

### **Comment transposer ailleurs en France ?**

A travers le comité "Charte et engagement sociétal" porté par le réseau national. Un accompagnement fort est nécessaire pour décliner. Les régions ne seront pas toutes embarquées en même temps.

### **Comment la cartographie des parties prenantes a-t-elle été menée ?**

Nicolas Martin souligne que la dimension écosystémique de la RSE est au moins aussi importante que les pratiques. La question à se poser est interne "sommes-nous d'accord pour définir les parties prenantes clés (Parmi environ 100 parties prenantes) ?"

Généralement on observe un décalage entre le niveau de connaissance réciproque perçu et réel. Classiquement les clients connaissent qu'une infime partie des activités de l'ESA.

Le dialogue parties prenantes conforte ou déstabilise. Il n'est pas simple, mais toujours enrichissant.

### **Des objectifs ont-ils été fixés pour chacune des 3 ESA ? Comment pérenniser la dynamique ?**

Le rôle de l'animateur est ici crucial ; il peut décider d'autonomiser les ESA dans la durée ou bien se rendre "indispensable" pour un diagnostic chaque année. L'outil qui a été proposé permet une réelle autonomie des structures.

En complément : chaque structure de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE) investit-elle les mêmes sujets ? Comment animer et capitaliser dès lors que plusieurs ESA décident de travailler les mêmes priorités RSE ?

### **Parmi les thématiques retenues, y a-t-il eu des freins économiques ?**

Non. Sauf contrainte économique majeure (structures locataires et non propriétaires). La plupart des thématiques ont été attaquées avec des actions très concrètes et opérationnelles, la phase de démarrage n'est que peu contrainte économiquement.

La culture de la réussite n'est pas celle de l'échec "Il vaut mieux avoir un petit plan d'actions que l'on réussit plutôt qu'un grand plan d'actions que l'on rate"

### **Quel est le lien avec les enjeux macro-économiques (pression sur les ressources naturelles, biodiversité) ?**

De part certaines activités (entretien de cours d'eau et d'espaces verts) les enjeux macro sont abordés. Lors de la sensibilisation initiale, les grands enjeux sont vus : quelle place de l'entreprise ? Dans quel écosystème ?

Les salariés sont très preneurs de ces éléments, qui apportent "du sens" à leur travail.

### **Est-ce que la fonction de "recours permanent à la démocratie" a été modifiée par cette expérimentation ?**

Certaines instances de dialogue avaient été mises en place : l'Instance de Sécurité et Conditions de Travail (ISCT) à laquelle a minima tous les salariés devaient être associés. Aujourd'hui d'autres espaces de dialogue existent, et sont encouragés : à la fois les espaces officiels au regard de la loi et des espaces

autres. Aujourd'hui certaines instances ont des DUP (Délégation Unique du Personnel) et la question revient au sein du CHSCT, donc le choix a été fait de maintenir à côté des instances qui puissent travailler sur les conditions de travail plus largement. On peut tout inventer en entreprise.

### ***FACTEURS CLES DE SUCCES :***

- ❖ Bien expliquer le "pourquoi" de la démarche
- ❖ Ne pas positionner d'expert descendant, mais être dans une logique participative
- ❖ Concerter l'ensemble des parties prenantes avant de partir
- ❖ Engagement plein et assumé de la gouvernance
- ❖ Favoriser le multi-secteurs
- ❖ Ouverture d'esprit quant au dialogue parties prenantes
- ❖ Croiser les temps individuels et collectifs, notamment pour faire des "points d'étape" ou "points de consolidation"
- ❖ S'appuyer sur un ou plusieurs leader.s dans le temps
- ❖ Rythmer la démarche

## Liste des contributeurs

Le présent livrable est le résultat de trois réunions d'un groupe de travail dédié entre janvier et juin 2018. Ont participé à son élaboration des membres de la plateforme régionale pour la RSE suivants :

1. *ANGELLIAUME Jocelyn - Chambre des Métiers et de l'Artisanat des Pays de la Loire*
2. *AVRILLIER Jean-Baptiste DIRECCTE Pays de la Loire*
3. *BEHAR Dominique RESEAU ECO-EVENEMENT*
4. *BRES Mathilde COMITÉ 21*
5. *BOLLE Sébastien CFE-CGC*
6. *CAILLON Jean-Pierre Chantier Ecole Pays de la Loire*
7. *CLEUZIQU Jessica Planet'RSE*
8. *DARREAU Sébastien Planet'RSE*
9. *DELIERE Anne Chantier Ecole Pays de la Loire*
10. *DE MASSOL Xavier POLE EMPLOI PAYS DE LA LOIRE*
11. *EPAILLARD Philippe CCI PAYS DE LA LOIRE*
12. *FENIES-DUPONT Karine CRESS PAYS DE LA LOIRE*
13. *GRANSON Laurent CMA 44*
14. *LECUYER Hubert Agence Régionale des Pays de la Loire*
15. *LETHIELLEUX Jean-François Chantier Ecole Pays de la Loire*
16. *LOUIS Henri DIRECCTE Pays de la Loire*
17. *MARCHAND Anne CONSEIL REGIONAL PAYS DE LA LOIRE*
18. *MARTIN Nicolas Les 26 000 de l'Ouest / RSCOP*
19. *MOREL Isabelle CAPEB Pays de la Loire*
20. *MOURIER BOUCHON Gaele Université de Nantes*
21. *RAVARY Raoul ANGERS LOIRE MÉTROPOLÉ*
22. *ROULLEAU Isabelle LES 26 000 DE L'OUEST*
23. *ROZIERE Emmanuel ECOLE CENTRALE*
24. *THIEBAUT François CFE-CGC*
25. *VACHER Cécile #RSE NANTES*