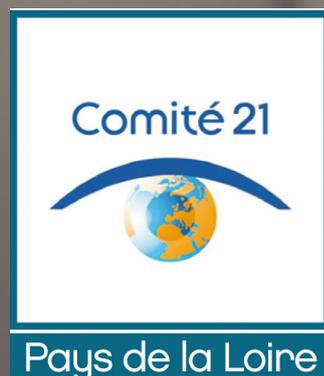




**Mettre en place une démarche RSE
dans son organisation**
méthodologie, outils et pratiques

à destination des petites et moyennes entreprises en Pays de la Loire



Auteur de l'ouvrage : Mathilde Bres

Remerciements : A toutes les personnes ayant participé à la rédaction de ce guide, l'ensemble de l'équipe du Comité 21 Grand Ouest, et notamment Camille Piet, Clara Ghio et Colin Simonneau, pour leur investissement.

Directeur de publication : Antoine Charlot

Création graphique : Chloé Roque

Crédit photos (couverture) : ©fotolia / lenets_tan

© **Comité 21** - 2016



© **Comité 21**

Comité Français pour le développement durable

Elaboré en Pays de la Loire

Edito

« La Responsabilité sociétale (RSE) n'est pas réservée aux grandes entreprises. Les TPE-PME ont tout à gagner à inscrire leur action dans cette dynamique porteuse, synonyme de compétitivité, d'innovation et de performance économique. Plusieurs études récentes montrent en effet que la RSE offre aux entreprises une opportunité de création de valeur. Comment aborder cette démarche ? Quelles actions programmer ? Quels écueils éviter ?

Nourri de la passion de ses auteurs, ce guide met l'accent sur les retours d'expériences, les bonnes questions à se poser, les outils pratiques. Loin d'une démarche prescriptive qui pourrait rendre plus compliquée que nécessaire la RSE, cet ouvrage entend avant tout donner des orientations, de l'inspiration et un cadre de réflexion dans lequel le lecteur devient acteur. Il prend appui sur le référentiel régional partagé pour la RSE, élaboré par le Conseil régional des Pays de la Loire en 2013. »

Antoine Charlot

Directeur régional du Comité 21 Grand Ouest

MODE D'EMPLOI : COMMENT SE SERVIR DE CE GUIDE ?



Des exemples

Chaque fiche est dotée d'au moins un exemple, issu de structures basées dans la région Pays de la Loire. Au total, ce sont 45 témoignages qui font de ce guide le reflet de la dynamique régionale que le Comité 21 observe depuis plusieurs années.

La liste des entreprises citées est disponible à la fin du guide (p.47).



Des outils et ressources

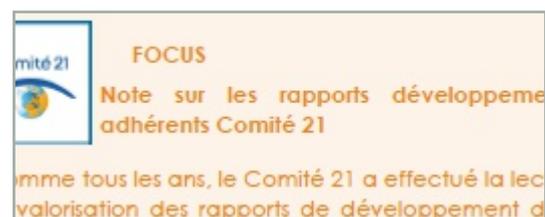
Les outils permettent d'enrichir la lecture et d'appliquer les étapes méthodologiques à sa propre structure.

Ce sont plus de 20 outils qui sont mis à disposition du lecteur. Ils sont "cliquables" ne l'oubliez pas !



Réseau des adhérents

Ce logo, à retrouver lors des exemples, indique que l'entreprise citée en exemple est adhérente au Comité 21 Grand Ouest.



FOCUS

Les Focus mettent l'accent sur un outil. Développé par le Comité 21, ou bien en région Pays de la Loire, ils méritent une découverte plus approfondie.

Sommaire

Edito	3
Sommaire	5
Introduction	6
Fiche 1 - Comment impulser la démarche ?	7
Fiche 2 - Comment structurer et organiser le pilotage ?	13
Fiche 3 - Comment identifier les enjeux ?	17
Fiche 4 - Comment mobiliser les équipes ?	21
Fiche 5 - Comment mobiliser les parties prenantes externes ?	27
Fiche 6 - Comment élaborer le plan d'actions ?	33
Fiche 7 - Comment évaluer, rendre compte de la démarche ?	37
Fiche 8 - Comment communiquer, établir une stratégie de communication ?	41
Conclusion	46

Introduction

Souvent plébiscitée pour les grands groupes, cotés en bourse ou implantés à l'international, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est relativement méconnue des TPE/PME, alors que celles-ci représentent pourtant 47% du salariat de la région.

L'enjeu consiste aujourd'hui à les convaincre de l'intérêt d'une démarche RSE, et de son impact positif sur la performance économique. Pour y parvenir, le Comité 21 anime depuis 2014 un dispositif d'accompagnement en Pays de la Loire, pour aider les entrepreneurs à structurer et mettre en œuvre leur démarche RSE.

Partant du constat que la citoyenneté ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise, de nombreuses TPE/PME sont déjà engagées dans la RSE, sans réellement le savoir : amélioration de la qualité de vie au travail, gouvernance participative, gestion de l'énergie, gestion des déchets ou encore optimisation de l'empreinte carbone due aux transports... Ainsi, rares sont les entreprises qui partent de "zéro".

Ce guide, qui propose des outils concrets, directement utilisables par les dirigeants d'entreprises, vient enrichir la dynamique régionale. Il s'inscrit en complémentarité avec le référentiel régional de la RSE, la plateforme RSE de la métropole nantaise, les trophées Régionaux du Développement Durable, la Chaire RSE d'Audencia Business School, ainsi que les nombreuses associations de chefs d'entreprises qui agissent au quotidien sur ce sujet.

Enrichi de plus de quarante témoignages d'entreprises des Pays de la Loire, ce guide propose une méthodologie simple et claire en huit étapes clés.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

FICHE 1

COMMENT IMPULSER LA DÉMARCHE ?

LES
QUESTIONS
À
SE POSER

- La stratégie RSE bénéficie-t-elle d'une volonté forte du chef d'entreprise ?
- Le dirigeant est-il formé sur les enjeux du développement durable et de la RSE ? Participe-t-il à un ou des réseaux sur ce domaine ?
- L'engagement dans la RSE est-il formalisé par un document stratégique ?
- Un budget spécifique a-t-il été prévu ?

POURQUOI ?

L'engagement dans une démarche RSE constitue aujourd'hui un véritable levier de performance et de développement pour les entreprises.

Les bénéfices de la RSE sont nombreux, celle-ci permettant de :

- Repenser la conception des produits et services pour économiser des ressources et ainsi réduire les coûts de production ;
- Se démarquer des concurrents, la RSE devenant un critère de plus en plus différenciant pour remporter des appels d'offres aussi bien publics que privés ;
- Saisir de nouvelles opportunités économiques en attirant de nouveaux clients et en s'adaptant à l'évolution de la demande vers des produits et services plus responsables;
- Renforcer la valeur et la réputation des marques ;
- Mobiliser l'ensemble des acteurs et des partenaires de l'entreprise autour d'un projet porteur de sens, la RSE concernant tous les services de l'entreprise (financier, achats, production, juridique, commercial, service après-vente, qualité, RH...);
- Attirer de nouveaux talents et fidéliser ceux déjà présents dans l'entreprise en améliorant son image ;
- Fidéliser les partenaires existants (clients, fournisseurs) et créer des relations plus fortes avec eux ;
- Devancer les réglementations de plus en plus strictes sur les risques sociaux et environnementaux.

JE M'INFORME SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

La démarche RSE peut être amorcée par un salarié ou un administrateur, mais au final c'est bien la motivation du Président(e) ou du Directeur/rice général(e) qui garantit la réussite et l'efficacité de la démarche. Sans une impulsion stratégique déterminante, seuls des efforts épars seront entrepris.

Selon le baromètre d'Opinion Way*, réalisé dans le cadre de la Chaire RSE d'Audencia Nantes, 61% des dirigeants de TPE et PME des Pays de la Loire de 1 à 249 salariés n'ont pas entendu parler de RSE, contre 10% qui comprennent précisément de quoi il s'agit. De plus, beaucoup d'entre eux en ont une perception erronée, ne voyant pas l'intérêt de la RSE pour leur entreprise et percevant plutôt ce concept comme une source de coûts supplémentaires.

Sensibiliser les dirigeants à la Responsabilité Sociétale est donc un enjeu majeur. Les canaux d'information et de sensibilisation sont nombreux. Il s'agit parfois d'un déclic, comme le démontre l'exemple qui suit.

RESSOURCES

- Plateforme nationale pour la RSE
- Plateforme RSE régionale des Pays de la Loire
- Plateforme RSE de la métropole nantaise
- Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)
- E-RSE
- Novethic
- RSE magazine
- Collège des Directeurs du Développement Durable

EXEMPLES

Restoria, Angers (49) : Etre responsable, c'est prévoir pour plusieurs générations

"80 hommes pour changer le monde: entreprendre pour la planète" cet ouvrage de S.Darnil et M.Le Roux a provoqué chez Emmanuel Saulou, codirigeant de l'entreprise Restoria, l'envie de faire autrement et surtout de faire mieux. Pour lui, "la simple performance économique n'est pas suffisante et n'a pas, à elle seule, de signification". C'est pourquoi le plan stratégique 2016-2021 a été mené sur 18 mois, de manière particulièrement collaborative en impliquant l'ensemble des collaborateurs. C'est aussi pourquoi les codirigeants ont été en 2016 accompagnés dans un véritable exercice de prospective qui les a amenés à projeter leur entreprise en... 2036 ! Plusieurs enjeux sociaux et environnementaux très forts sont ressortis de cette surprenante démarche.

Déjà lauréate de plusieurs trophées, dont les trophées régionaux du développement durable (2013), Restoria est depuis 2013 labélisée LUCIE et reste à ce jour la seule société de restauration collective à l'être.

Plus d'informations

Patismatique, Saligny (85) : La RSE, un enjeu économique pour l'entreprise

La gérante-associée de l'entreprise Patismatique, Betty Vergnaud, est convaincue de l'impact positif que peut avoir l'impulsion du dirigeant d'entreprise en matière de RSE. "Quand je suis arrivée dans l'entreprise familiale en 2008, des actions sociétales étaient déjà menées mais peu coordonnées, il y avait un réel besoin de structurer la démarche. A la reprise, l'entreprise affichait un chiffre d'affaires de 735 000 €. Huit ans plus tard, nous avons triplé l'effectif, doublé le chiffre d'affaires et le résultat. La RSE est un enjeu économique réel à ne pas négliger pour toute entreprise."

Plus d'informations

J'INTÈGRE UN RÉSEAU

Pour initier une démarche RSE, il est conseillé de se mettre en réseau afin de bénéficier de l'expérience et des bonnes pratiques des autres entreprises.



FOCUS

Le groupe d'accompagnement collectif We Work RSE du Comité 21

En Pays de la Loire, le Comité 21 a mis en place un groupe d'accompagnement collectif, intitulé We Work RSE, fédérant une quinzaine d'entreprises. Il propose différents formats d'animation pour encourager les petites et les moyennes entreprises à s'engager dans cette dynamique. Proposant une fiche par étape, des outils testés et opérationnels sont distillés aux adhérents.

AUTRES RESEAUX

- Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), commission «performance globale»
- CGPME Loire-Atlantique , commission «développement durable»
- Dirigeants Responsables de l'Ouest (DRO): l'association rassemble environ 80 TPE/PME et vise à l'échange de bonnes pratiques via des réunions thématiques sur la RSE
- Fédération Régionale des Travaux Publics (FRTP), club RSE : le club rassemble 30 entreprises
- MEDEF Loire-Atlantique, commission RSE: sont proposés des ateliers destinés à partager de façon concrète les bonnes pratiques
- Mouvement Français pour la Qualité et le Management (MFQM): l'association rassemble près de 280 organisations en Pays de la Loire et propose un groupe de travail à destination des responsables RSE

EXEMPLES

Effidi, Angers (49) : remettre l'Humain au centre



Effidi a rejoint le Comité 21 afin de pouvoir être accompagné dans sa réflexion, et valoriser ses actions. Son fondateur fait partie du groupe d'accompagnement collectif We Work RSE.

"Nous pensons que les Hommes et les Femmes doivent être au centre des préoccupations pour tout projet ou changement d'organisation. Effidi met en place une démarche de responsabilité sociétale pour limiter son impact environnemental et prendre en compte les aspects sociaux." Nicolas Vandenbergue, fondateur.

[Plus d'informations](#)

JE REALISE UN PREMIER ETAT DES LIEUX

L'entreprise est invitée à dresser un premier état des lieux des actions favorables à la RSE qu'elle a déjà mises en place sans nécessairement les relier à une stratégie RSE globale et cohérente. A cette fin, elle peut recourir à des outils d'auto-évaluation, qui lui permettront d'établir un premier diagnostic rapide (cf. fiche 3).

Celui-ci devra par la suite être complété par un diagnostic plus approfondi destiné à identifier et prioriser les enjeux principaux de l'organisation au regard de l'ensemble des finalités du développement durable.

JE FORMALISE MON ENGAGEMENT

Plus formellement, le Comité 21 préconise que l'engagement dans la RSE se traduise par la rédaction d'un document officiel tel qu'une charte ou un courrier qui précise les valeurs et les engagements de l'entreprise sur le développement durable. Ce travail de synthèse permet à l'entreprise de donner un cadre à son engagement. Il s'agit aussi d'un document de valorisation et d'un outil pédagogique auprès de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes.

EXEMPLES

DeCA Propreté, Nantes (44) : signataire du Pacte Mondial des Nations unies



Depuis plusieurs années, DeCA Propreté, spécialiste de la propreté et de l'entretien, est résolument engagé en matière de "Responsabilité Sociétale de l'Entreprise" et de Développement Durable. En 2014 le groupe a adhéré aux 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies pour "créer un élan encore plus fort autour de ces valeurs".

"Nos entreprises ne doivent pas seulement être génératrices de profit, elles doivent aussi participer à une synergie durable pour les environnements où elles sont implantées. Je m'engage également à faire une communication claire et publique de nos actions et de nos résultats et à en informer nos collaborateurs, nos partenaires commerciaux et nos clients." Bruno Deceunynck, Président.

Plus d'informations

Editions Quo Vadis, Carquefou (44) : une charte fédératrice

Entreprise citoyenne, Quo Vadis s'engage à travers sa Charte environnement sur des aspects de préservation de l'environnement, mais également sur des actions sociales et sociétales. Synthétisant les labels et certifications, mais aussi les pratiques innovantes mises en place par l'entreprise, ce document a valeur de manifeste, pour une entreprise qui a également à cœur de travailler avec des fournisseurs responsables. "La charte a pour objectif de réunir l'ensemble des employés, clients et fournisseurs autour des valeurs environnementales et sociales de Quo Vadis. En démontrant son souci du respect de l'environnement elle participe également à l'amélioration de l'image de l'entreprise" Nathalie Pitiot, Ingénieur Sécurité Environnement.

Plus d'informations

Les Pieds sur terre... Boufféré (85) : La charte RSE & DD de l'agence

Pour les dirigeants de l'agence de communication Les pieds sur terre, l'engagement s'est traduit par l'adoption d'une charte, structurée en 5 axes : "Evaluer chacune de nos actions" ; "Partager notre démarche" ; "Trouver des solutions" ; "Conseiller et éduquer" ; "Communiquer avec éthique". Pour ses dirigeants, "Cette charte est en quelque sorte un garde-fou !".

Plus d'informations



OUTILS

- Le Pacte Mondial des Nations Unies et ses 10 principes directeur
- Version française : Global Compact France
- Guide ORSE & Medef des initiatives sectorielles de la RSE : Les fédérations professionnelles s'engagent pour la RSE
- La Charte Développement Durable de la Région Pays de la Loire

JE PRÉVOIS UN CADRE BUDGÉTAIRE

L'entreprise doit prévoir un cadre budgétaire relatif à l'élaboration de la démarche RSE. De l'embauche d'une personne en stage ou contrat d'alternance pour amorcer la structuration, jusqu'à l'obtention d'une labellisation privée, il est extrêmement difficile d'évaluer le coût moyen d'une démarche RSE. Si dans la conscience collective, la mise en place d'une démarche RSE est parfois encore jugée coûteuse, cette perception est à mettre en balance avec les nombreux bénéfices qu'elle génère.

Pour réduire certaines dépenses, des études peuvent être réalisées en interne ou en s'appuyant sur les associations spécialisées, les réseaux permettant de bénéficier à moindre coût d'un accompagnement et de retours d'expériences.

Enfin, l'entreprise peut solliciter différentes aides publiques, telles que celles proposées par le Conseil régional des Pays de la Loire pour encourager les entreprises à s'engager, individuellement ou collectivement, au travers d'une aide ou d'un prêt.

EXEMPLES

Sygmatel, Saint-Herblain (44) : Profiter d'un soutien financier au démarrage

L'entreprise Sygmatel a bénéficié du FRAC RSE dans le cadre de la sous-traitance du diagnostic RSE à un cabinet extérieur. Cette entreprise de 235 salariés spécialisée dans les métiers de l'électricité s'est engagée dans une démarche RSE en début d'année 2014. Comme l'explique son Président, Olivier de La Chevasnerie " le référentiel régional partagé pour la RSE en Pays de la Loire nous a servi de support pendant toute notre démarche d'audit." Les résultats ont permis de dresser un premier bilan de l'engagement RSE de l'entreprise et de travailler à l'élaboration d'un plan d'actions.

Plus d'informations

RESO France, Nantes (44) : Avancer avec un accompagnement



Groupement d'employeurs, RESO France met du personnel à la disposition de ses adhérents, professionnels de l'hôtellerie restauration et du tourisme en général. En 2013, RESO France a 10 ans et entame une démarche RSE, aidé d'un FRAC RSE pour un accompagnement par un consultant externe. La RSE apparaît comme la solution pour sécuriser le développement. "La RSE est la continuité de la marche en avant RESO, c'est le cœur de métier du groupement qui est au centre de cet engagement à travers la cohésion de la gouvernance, du management, des ressources humaines et de l'environnement" Claudine Esnault, présidente honoraire RESO France. La RSE permet aujourd'hui de se remettre en question en transmettant les fondements et les valeurs de RESO à ses collaborateurs et à ses adhérents et partenaires, et en préparant une labellisation LUCIE.

Plus d'informations

OUTILS

- Aide au conseil du Conseil régional des Pays de la Loire (Disponible notamment pour débiter ou soutenir une démarche RSE)
- Fonds RSE Pays de la Loire, prêt de financement porté par le FONDES, avec 9 partenaires régionaux
- Aides et incitations financières pour les PME : environnement & énergie ADEME Pays de la Loire
- Aide financière de BPI France (projets innovants) BPI Pays de la Loire
- Le Comité 21 a publié une étude pour le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) "Les initiatives territoriales des

FICHE 2

COMMENT STRUTURER ET ORGANISER LE PILOTAGE ?

LES QUESTIONS À SE POSER

- Existe-t-il un comité de pilotage stratégique, impliquant les différents métiers de l'entreprise ?
- Le chef d'entreprise est-il impliqué dans le pilotage de la démarche ?
- Un "référent RSE" a-t-il été nommé en interne ? Est-il rattaché à la direction générale ?
- Les partenaires (parties prenantes) de l'entreprise sont-ils associés ?

POURQUOI ?

La RSE ne peut se concevoir sans un engagement fort des ressources internes, aux côtés de leurs décideurs, ni sans la bonne appropriation du projet par les différentes populations impliquées ou concernées et la bonne compréhension du chemin à parcourir. Il est donc nécessaire de placer les ressources humaines et managériales, ainsi que les parties prenantes, au cœur de la méthode.

Le développement durable sonne ainsi le glas d'une culture "pyramidale" de l'entreprise, il repose sur le partage des compétences et des responsabilités. Le pilotage de la stratégie RSE traduit cet exercice démocratique.

J'ORGANISE LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Plusieurs instances de dialogue peuvent être mises en place pour piloter la démarche :

- Le **comité stratégique** (ou comité de pilotage) valide les étapes, les orientations et le calendrier de la démarche. Il est idéalement présidé par le directeur/trice général(e) et réunit l'ensemble des métiers de l'entreprise.

- Le **comité des parties prenantes** (ou comité de partenaires) favorise la création d'une dynamique collective. Son objectif est de concevoir un réseau de réflexions, d'échanges d'expériences et d'actions communes avec les différentes parties prenantes de l'entreprise (fournisseurs, donneurs d'ordre, collectivités locales, prestataires, etc.).

- Le **comité technique**, se retrouve dans les entreprises de taille importante. Il est généralement animé par le référent RSE et composé des différentes directions de l'entreprise. Le comité technique peut s'appuyer sur un réseau d'ambassadeurs du développement durable représentatif des différents métiers de l'entreprise. Il a pour rôle de proposer de nouvelles impulsions stratégiques (innovation produit, économie circulaire, etc.) mais aussi des traductions concrètes de la stratégie RSE (tri des déchets, achats de produits biodégradables et équitables, co-voiturage, achats de vélos, réduction des consommations d'énergie, etc.)

Afin de piloter, d'animer et d'accompagner la démarche RSE au quotidien, un référent RSE peut également être nommé en interne. Il peut s'agir de créer un poste entièrement dédié à la RSE, ou bien de confier cette mission à un collaborateur de l'entreprise (HSE, communication, Ressources Humaines, formation...).

Pour plus d'efficacité et de crédibilité dans la mobilisation des autres salariés, le référent RSE peut être rattaché à la direction générale. Cette fonction, transversale, impose d'aller échanger avec tous les autres métiers de l'entreprise (communication, achats, RH, etc.) pour présenter la démarche et favoriser l'adhésion par le plus grand nombre.

Elle nécessite donc des qualités de communication, le sens de l'organisation, des talents d'animateur et de médiateur et un goût prononcé pour le travail en équipe.

OUTILS

- Carnet de Route de la RSE, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé
- Mise en place d'une démarche RSE : Quels impacts sur la fonction RH ?, Mémoire d'expertise MBA RH Université Paris-Dauphine M. Garnier, E. Jovani, A. Godet

EXEMPLES

Celencia, Saint-Herblain (44) : Valoriser le capital humain

"Chez Celencia, il nous semblait fondamental de mettre en place un comité de pilotage chargé de suivre et d'animer la démarche. Notre produit, c'est le savoir de nos collaborateurs, qui sont 90% du temps chez nos clients. Il était donc nécessaire de les impliquer largement afin qu'ils soient en première ligne de la démarche" témoigne Laurent de Ferry, directeur associé.

[Plus d'informations](#)

Alphacoms, Nantes (44) : Encourager les salariés à s'impliquer

Alphacoms, agence de communication de 25 salariés installée à Nantes, a souhaité se lancer dans une démarche RSE en 2011. Dans ce cadre, "un audit avec les collaborateurs a été réalisé, pour appréhender la démarche. Il a permis de définir trois axes stratégiques : responsable dans nos pratiques, responsable dans nos métiers, responsable sur notre territoire. A partir de ces axes, huit groupes de travail, composés de salariés volontaires, ont été créés : Vie à l'agence, Intégration, 34 bis, Green squad, Mécénat, Economie circulaire, Festivités et Bien-être. Quatre ans après, la dynamique se poursuit et est une véritable source de plus-value et de différenciation pour l'agence" explique Ingrid Berthé, co-associée.

[Plus d'informations](#)

J'ANIME UN RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE

L'action conduite par la voie hiérarchique (cf. fiche 1) doit être complétée par celle des salariés motivés et volontaires pour former un réseau d'ambassadeurs de la RSE. Ces correspondants vont contribuer à donner du sens aux décisions et favoriser une large mobilisation, qui sera capitale non seulement pour déployer les orientations prises par le dirigeant, mais aussi pour définir de façon participative les nouveaux challenges.

Par leur action, les correspondants RSE vont ainsi accompagner et amplifier le changement en interne.

EXEMPLES

L'Institut de Formation Santé de l'Ouest (IFSO) : Des référents RSE aux petits soins



OUTILS

- Guide d'animation : comment mettre en place et animer un réseau de correspondants RSE/DD au sein des entreprises, ORSE

L'IFSO est engagé dans une démarche de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise autour de trois axes : le fonctionnement interne, la sensibilisation des stagiaires et l'intégration dans un territoire.

Comptant 5 centres de formation aux métiers de la santé en région Pays de la Loire et 2 centres en Bretagne, le déploiement de référents DD s'est révélé indispensable, pour limiter le bilan carbone lié aux déplacements, s'adapter aux besoins de chaque centre, et faciliter l'ancrage territorial. Basé sur le volontariat dès 2012, l'équipe de référents est composée de formateurs et de personnels administratifs. Chaque fin d'année scolaire est l'occasion d'une rencontre bilan. Parmi les réalisations : l'intégration du développement durable dans les formations, des actions de solidarité, la généralisation du recyclage et du compteur kilométrique valorisant le covoiturage, ou l'utilisation pionnière de la webconférence.

"En tant que formateur chargé de mission RSE, il m'arrive d'aller dans nos différents centres à la demande du référent développement durable du centre. Mon rôle permet aussi de faire le lien avec la direction générale. En intervenant lors des journées institutionnelles, c'est l'occasion de présenter les initiatives des uns et des autres à l'ensemble des salariés." Christophe Carton, référent RSE – DD de l'IFSO. L'ensemble des initiatives porté par le réseau des référents a permis à chacun de se familiariser avec la RSE. Parmi les projets à venir : la formalisation de ces initiatives au niveau institutionnel.

[Plus d'informations](#)

J'IMPLIQUE MES PARTENAIRES

Les entreprises font partie d'un écosystème en interdépendance avec de nombreux acteurs, appelés parties prenantes. Aujourd'hui, la capacité d'une entreprise à prendre en considération les attentes de ses parties prenantes est une condition de crédibilité pour assurer la légitimité d'une stratégie de RSE. Quelques entreprises des Pays de la Loire mènent un dialogue régulier grâce à la mise en place de comités de partenaires.

EXEMPLES

Goubault Imprimeur, La Chapelle-sur-Erdre (44) : Les petits déjeuners des partenaires

Depuis 2014, Goubault Imprimeur innove avec l'organisation mensuelle d'un petit déjeuner avec ses partenaires. Institués avec 3 à 4 parties prenantes différentes, ces temps d'échanges conviviaux et informels permettent d'éprouver la démarche RSE de l'entreprise, mais surtout de s'inspirer d'autres pratiques puisque chaque structure participante fait part de cinq idées développées dans son organisation.

[Plus d'informations](#)



FICHE 3

COMMENT IDENTIFIER LES ENJEUX ?

QUESTIONS À SE POSER

- La stratégie RSE s'appuie-t-elle sur une analyse transversale des impacts de l'entreprise au regard de toutes les finalités du développement durable ?
- Des diagnostics thématiques ont-ils été réalisés (bilan carbone, audit énergétique...) ?
- Les parties prenantes internes et externes sont-elles associées au diagnostic ?

POURQUOI ?

Prérequis indispensable à la construction d'un plan d'actions RSE pertinent et adapté, l'entreprise doit impérativement identifier ses enjeux principaux au regard de l'ensemble des finalités du développement durable.

A cette fin, l'entreprise doit effectuer un diagnostic de son impact, de ses besoins, des attentes de ses parties prenantes et des axes de progrès à investir.

Plus précise et approfondie, cette analyse viendra utilement compléter le premier état des lieux de l'engagement de l'entreprise réalisé en amont de la démarche (cf. fiche 1) .

JE RÉALISE UN DIAGNOSTIC

L'audit réalisé par l'entreprise doit aboutir à un diagnostic transversal précisant :

- l'impact des activités de l'entreprise sur le territoire local, national voire international ;
- les actions menées par l'entreprise sur le développement durable et leur efficacité ;
- les attentes et les besoins des équipes ;
- l'évolution de la demande sociétale, en questionnant les différentes parties prenantes.

L'entreprise peut également réaliser des diagnostics thématiques (bilan carbone, audit énergétique...).

Ces analyses doivent faire l'objet d'un rapport synthétique, partagé avec l'ensemble des parties prenantes (internes/externes), par exemple dans le cadre du comité des parties prenantes (cf. fiche 2).

EXEMPLES

Le Kwalé, Saint-Herblain (44) : S'auto-évaluer gratuitement

L'agence de communication a expérimenté le référentiel régional partagé pour la RSE. L'objectif était de faire un état des lieux de son engagement. Comme l'explique la directrice Dominique Joyeux, "Nous avons rempli ce référentiel de manière collaborative. Si l'auto-notation n'était pas évidente, cela nous a permis de réfléchir à des points auxquels nous n'avions pas pensé ou pour lesquels nous ne prenons pas le temps d'agir comme les partenariats associatifs ou encore le mécénat (dans le volet territorial)."

Plus d'informations

OUTILS

- L'outil d'auto-évaluation Flash, Agence Lucie
- AFAQ 26 000, AFNOR
- Score RSE, AFNOR
- Mon entreprise responsable - CCI PACA/ Conseil Régional PACA
- Entreprise Durable et Rentable, CCI Mayenne
- DIAG 26000, Centrale éthique
- Le Global Performance System - Centre des Jeunes Dirigeants
- Outil Trajet, "Trajectoires vers le développement durable pour les Entreprises et les Territoires" : Chorus Consultants

Anjou-Maine Céréales, Buisard, BVS Sablé, Groupe Luc Durand, Posson Packaging, Sable-sur-Sarthe (72) : Avancer collectivement dans sa démarche de RSE

A l'initiative du club de développement du Pays sabolien, et grâce au FRAC RSE du Conseil régional des Pays de la Loire (cf. fiche 1) cinq entreprises locales se sont lancées en 2015 dans une démarche de RSE, en débutant par un diagnostic des actions déjà présentes. " Chaque entreprise a nommé un référent qui a évalué les points forts et les axes d'amélioration de sa société", raconte Jean-Guy Cocaïgn, PDG de Buisard et président du club de développement. Prochain objectif ? Etendre cette formation RSE à d'autres entreprises du pays sabolien.

Plus d'informations



FOCUS

Le référentiel régional partagé pour la RSE en Pays de la Loire

La Région des Pays de la Loire propose depuis 2013 un référentiel pour évaluer son engagement dans la RSE. En libre accès, il recense quinze actions réparties dans cinq domaines d'actions prioritaires (environnement, économique, social, territorial et gouvernance).

Le référentiel régional partagé comprend notamment un outil d'auto-évaluation qui permet à l'entreprise d'évaluer en quelques minutes ses actions en fonction de 15 principes d'actions prioritaires et 10 principes d'actions avancées, et ainsi de visualiser ses axes de progrès.

JE PRIORISE MES ENJEUX

Une fois le diagnostic établi, l'entreprise dispose de données factuelles lui apportant une lecture fine de son niveau en matière de RSE. L'agilité de la démarche résulte dans la capacité de l'organisation à prioriser les enjeux de son engagement. Le test de matérialité est un outil de plus en plus utilisé pour parvenir à cartographier ses enjeux et ses parties prenantes (cf. fiche 5).

EXEMPLES

Sigma, La Chapelle-sur-Erdre (44) : mesurer la satisfaction de ses collaborateurs

Le groupe Sigma, 800 salariés et agissant dans le secteur de l'informatique (conseil, intégration, édition de logiciels infogérance) s'est engagé très tôt dans une politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Ainsi, l'entreprise a mesuré en 2013 le climat social et le niveau de bien-être de ses collaborateurs grâce au baromètre social du réseau Anact-Aract appelé le dispositif GPS (Gestion des Perspectives Sociales). Plus de 75% de l'effectif avait participé à cette enquête. Le baromètre était construit autour de 4 grands thèmes (conditions de travail, avenir, compétences et relations professionnelles



dans la structure), 32 questions et une question ouverte. Comme l'explique Philippe Oléron, PDG de l'entreprise, "Un comité de pilotage composé de salariés, DRH, managers, syndicats... a été créé en amont afin de suivre le projet de la création et l'administration jusqu'à l'analyse et propositions d'actions concrètes". Les résultats avaient été transmis à l'ensemble des collaborateurs par l'intranet, et présentés aux managers dans le cadre des matinales RH. Depuis, une nouvelle mesure a eu lieu fin 2015 sur le même principe, tant au niveau questionnaire que plan d'actions et restitution. Elle a permis de mesurer le résultat des actions entreprises et d'identifier les axes de travail pour les prochains semestres.

Plus d'informations



FOCUS

Fiche repère du Comité 21 : la matrice de matérialité, un outil d'aide à la décision

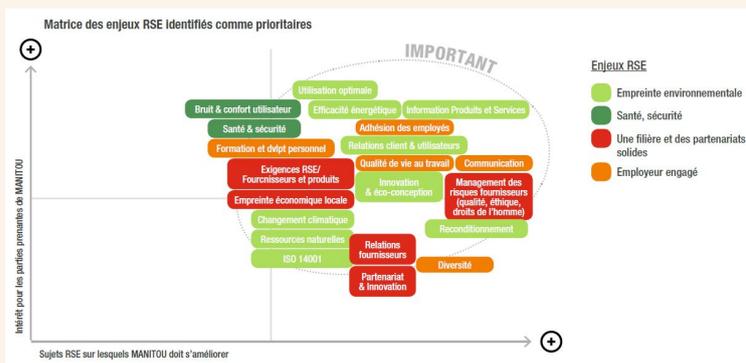
Venue du monde financier, et qui se traduit opérationnellement par des "tests" ou "matrices", la matérialité est un outil permettant de hiérarchiser les enjeux RSE. Elle permet également de simplifier et de rendre compréhensible l'exercice de reporting. Cette fiche repère propose un décryptage pour tous ceux qui ne savent pas par où commencer.

Les 5 étapes clés du test de matérialité:

1. Identification des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance pertinents pour l'entreprise
 2. Priorisation de chacun de ces enjeux par les parties prenantes internes (salariés, représentants du personnel) et externes (clients, fournisseurs, ONG, riverains...) préalablement identifiées
 3. Evaluation et quantification des impacts
 4. Représentation sur une matrice de matérialité de chaque sujet assurant l'enjeu business pour l'entreprise
- (voir modèle ci-dessous du groupe Manitou croisant en abscisse les enjeux business et en ordonnée les attentes des parties prenantes au regard de ces enjeux)



Fiche repère - La matérialité, Décryptage d'un nouvel outil
Juin 2014



© Rapport anel Manitou - 2015

5. Validation des enjeux prioritaires par le top management de l'entreprise avec une révision, dans une démarche d'amélioration continue.

Découvrir la fiche repère

FICHE 4

COMMENT MOBILISER LES ÉQUIPES ?

QUESTIONS À SE POSER

- Les employés sont-ils associés à la définition des objectifs stratégiques ?
- Les employés ont-ils été formés au développement durable ?
- Des actions de sensibilisation et d'éducation sont-elles organisées régulièrement pour ancrer les changements de pratique au quotidien ?
- Les employés ont-ils la possibilité de s'exprimer en continu sur la démarche RSE ?

POURQUOI ?

Même si elle est indispensable, la motivation du Président(e) ou du Directeur/rice général(e) pour la RSE ne suffit pas. Pour que la transversalité de la démarche soit garantie, et pour atteindre collectivement des objectifs ambitieux de réduction de l'empreinte environnementale et d'amélioration continue de l'impact social et sociétal, l'ensemble des employés doit se rallier aux enjeux du développement durable.

D'un bout à l'autre de la chaîne, la mobilisation et l'adhésion des équipes sont donc essentielles. Chaque employé doit être en mesure de comprendre les enjeux et d'adopter une nouvelle méthode de travail, fondée sur la concertation, la transversalité et la prospective.

La plupart des stratégies RSE font ainsi référence à la mobilisation des équipes. L'objectif est triple :

- Fournir aux employés des outils pour intégrer le développement durable dans leurs métiers ;
- Veiller à ce que les principes du développement durable soient pris en compte, dès le début du processus d'élaboration de la stratégie, et non comme action additionnelle aux activités classiques ;
- Faire des employés des porte-paroles du développement durable auprès des parties prenantes.

JE DIFFUSE LA CULTURE DE LA RSE

Pour réussir à mobiliser ses collaborateurs autour des questions de développement durable, il faut parvenir à créer une prise de conscience sur les enjeux du développement durable, à produire des déclics. Cette étape vise à faire passer les équipes d'un stade de méconnaissance à un premier niveau de conscience, en donnant du sens, des repères et une culture commune.

Pour être efficace, cette sensibilisation doit s'inscrire dans la durée. Pour les nouvelles recrues, un « parcours développement durable » peut être proposé lors de l'intégration : projection d'actions pilotes, explications sur les pratiques internes, présentation de la démarche RSE de l'entreprise dans le livret d'accueil...

EXEMPLES

Posson Packaging, Louailles (72) : Un relai chez chaque salarié

Tous les salariés sont impliqués dans la démarche développement durable de l'entreprise puisque chacun, par un système de boîte à idée diffusée sur le réseau intranet, peut soumettre ses idées à l'entreprise. Depuis 2008, les responsabilités sont partagées, tous les pilotes de processus ont fait l'objet d'un parcours d'intégration, au cours duquel ils sont formés au management par processus. "Afin d'assurer la réussite du projet, le comité de direction et chaque pilote de processus sont les relais de cette politique durable auprès des salariés." affirme Sylvie Casenave-Peré, Présidente.

[Plus d'informations](#)

OUTILS

- La Minute RSE, plus de 60 épisodes pour tout savoir de la RSE, avec un témoignage sur une pratique très concrète en matière de RSE. Nantes Métropole, Audencia et Télénantes
- Guide pour lutter contre les vraies fausses bonnes raisons de ne pas agir, Des Enjeux et des Hommes
- L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI, Groupe de Travail de la Plateforme Nationale pour la RSE

Éditions Quo Vadis, Carquefou (44) : une gazette sur mesure

Tous les mois, un bulletin d'information, l'éQuocitoyen est publié en interne. Affiché sur les panneaux d'information des bureaux et des unités de production, il aborde soit un sujet en lien avec l'activité de Quo Vadis : le bilan des déchets produits l'année précédente, la certification PEFC, imprim'vert..., soit un sujet en lien avec la préservation de l'environnement : la forêt, la qualité de l'air, le chauffage...

Très prisé des salariés, l'éQuocitoyen permet également de participer à un quizz en fin d'année. "Nous avons souhaité évaluer le taux de lecture de l'Eco-citoyen lors de la première année

de l'aventure. Aujourd'hui, nous sentons bien que le quizz de fin d'année est attendu par les salariés !" Nathalie Pitiot, Ingénieur Sécurité Environnement

Plus d'informations

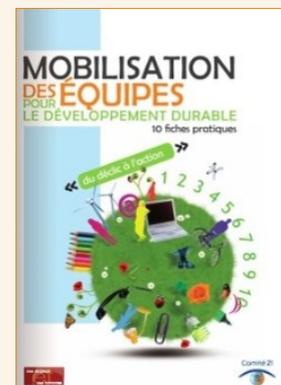


FOCUS

Guide « Mobiliser ses équipes pour le développement durable - 10 fiches pratiques », Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes

Ce guide est composé de dix fiches pratiques comportant des définitions et informations essentielles (apports théoriques, schémas, clés de réussite, etc.), des témoignages d'experts (responsables développement durable, RH, prestataires, etc.), ainsi que 130 illustrations concrètes de projets de mobilisations réussis en entreprises et en collectivités par le biais d'études de cas et de témoignages.

[Télécharger le guide](#)



JE FORME

Pour parvenir à une mobilisation optimale, il convient de ne négliger aucun des collaborateurs : la direction, les managers intermédiaires, les employés... Plusieurs outils existent pour faire des équipes des managers et des collaborateurs "responsables". L'objectif est de leur faire acquérir de nouvelles compétences qui changeront leurs pratiques et comportements professionnels.

EXEMPLES

DeCA Propreté, Nantes (44) : un module de sensibilisation aux éco-gestes



DeCA Propreté a mis en place un module de sensibilisation aux écogestes au sein de ses équipes, considérant que les salariés sont un relais évident sur les bonnes pratiques et notamment en matière de tri des déchets. Ce module, particulièrement adapté aux activités de DeCA Propreté, a été construit sous un format très visuel et très démonstratif. L'objectif est que chaque nouveau salarié entrant dans le groupe soit sensibilisé aux enjeux du développement durable et qu'il applique ces recommandations dans sa méthodologie de travail au quotidien.

Ce module reprend notamment des préconisations en matière d'économie d'eau, d'électricité, d'utilisation adaptée des produits chimiques (niveau de dilution) et de gestion des déchets et des effluents chez les clients. En 2015, plus de 100 heures de formation ont été dispensées sur ce module et près de 50 agents en ont bénéficié. L'objectif est de sensibiliser 75% des agents d'ici à 2017.

Plus d'informations

Fédération Régionale des Travaux Publics (FRT) Pays de la Loire : le club RSE

Représentant 250 entreprises et plus de 16 000 salariés, essentiellement des PME, la FRT Pays de la Loire a lancé en 2011 un club RSE réunissant 30 entreprises sensibilisées, et souhaitant se former à la mise en place d'une démarche RSE.

Basée sur la présence en binôme d'un salarié en charge de ces questions et du chef d'entreprise, les sessions de formation –action permettent une meilleure appropriation des grands concepts de la RSE.

Ainsi, ce sont des étapes méthodologiques telles que le diagnostic (basé sur l'ISO 26 000), les plans d'actions et les indicateurs pertinents, qui ont été étudiés collectivement. En complément, des rencontres annuelles collectives permettent d'aborder de grandes thématiques : marchés publics, loi NRE, acceptabilité des chantiers, connaissances de l'Agenda 21...

Plus d'informations

OUTILS

- Manager & Responsable le guide des compétences du manager nouvelle génération, Tome 1 et Tome 2, Réseau du management responsable
- Référentiel Compétences pour la RSE, Audencia
- I Nove You, le jeu de la performance globale, Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)
- Serious games en vidéo pour former les entreprises à la RSE, CNAM Pays de la Loire
- MOOC «Le DD un levier de croissance, enjeux énergétique, consommation responsable»
France Université Numérique (FUN)



JE MAINTIENS LA DYNAMIQUE DANS LA DURÉE

Les collaborateurs sont particulièrement sensibles à la cohérence d'ensemble du projet. Une démarche demeurant au stade d'effet d'annonce aura un impact très négatif et difficile à faire oublier par la suite. Il revient aux porteurs de la démarche de s'assurer qu'après la sensibilisation initiale, des actions régulières sont proposées. Ceci permettant de s'assurer que la RSE est présente dans le quotidien des collaborateurs, mais également de pallier à la "perte" de connaissances liée au turn-over.

Les semaines thématiques (du Développement Durable, de la Réduction des Déchets, de l'intégration des Personnes Handicapées...) sont d'excellents outils, cependant l'ancrage temporel de la RSE ne saurait se limiter à ces temps forts. Plusieurs actions simples peuvent être déployées :

- Proposer des rendez-vous réguliers autour de la RSE : petit-déjeuner thématiques, journée annuelle, etc...
- Intégrer des actualités RSE dans les événements classiques de l'entreprise : vœux annuels, journée portes-ouvertes, séminaire de rentrée, anniversaires, formations, réunions hebdomadaires...

EXEMPLES

La Savonnerie de l'Atlantique, Rezé (44) : Faire "le point" ensemble

La mise en place d'une journée annuelle de réflexion et d'échange dans la société, tout personnel confondu est l'occasion de "relever la tête du guidon" et surtout

d'informer. Les salariés en équipe sur les lignes de production (3x8) sont rarement informés des orientations de l'entreprise contrairement aux administratifs. Cette journée est aussi l'occasion de diffuser le questionnaire annuel aux salariés, un moyen " de dire les choses" et responsabiliser chacun sur son rôle économique, social et environnemental. Conviviale, la journée thématisée (hygiène, sécurité, parties prenantes...) s'est transformée en rendez-vous incontournable, attendu par les salariés.

Plus d'informations

RC2C, Nantes (44) : La démarche RSE facteur clé de succès dans la transmission de l'entreprise aux salariés

La cession par le fondateur et dirigeant depuis 30 ans de l'agence conseil en communication RC2C a été une forme d'aboutissement de la démarche RSE initiée en 2008. Bénéficiant d'une AFAQ 26000 mention "exemplarité" RC2C a obtenu le label LUCIE en 2015. Elle est l'une des deux seules agences en France à pouvoir afficher de telles performances globales. L'autre prouesse est d'avoir su pendant 30 ans prendre les bon virages dans un secteur économique complexe. La démarche RSE a été l'un des éléments fondateurs du choix d'une transmission à travers un projet coopératif, permettant de construire un projet viable avec la majorité des salariés.

Plus d'informations

OUTILS

- "L'engagement des collaborateurs, quels facteurs de participation durable ?" Chaire philanthropie de l'ESSEC, en partenariat avec Admical, IMS et le Rameau



Goubault Imprimeur, La Chapelle-sur-Erdre (44) : un comité RSE renouvelable

En 2012, l'entreprise a décidé de mettre en place une démarche RSE. L'ensemble des 44 salariés, repartis en groupe de travail, a été invité à proposer des actions. Les différentes actions ont ensuite été triées et priorisées, afin de constituer le plan d'actions RSE. La direction a ensuite nommé un comité RSE composé de 6 salariés volontaires, en charge du pilotage du plan d'actions, dont il rend compte à l'équipe managériale trois fois par an, et de l'élaboration de rapports RSE qui rapportent régulièrement l'avancement du plan d'actions. Une partie de ce comité est renouvelé tous les ans pour redynamiser la démarche et permettre l'émergence des nouvelles idées.

Plus d'informations

FICHE 5

COMMENT MOBILISER LES PARTIES PRENANTES EXTERNES ?

QUESTIONS À SE POSER

- L'entreprise a-t-elle réalisé une cartographie de ses parties prenantes ?
- Les objectifs et les règles du dialogue avec ses parties prenantes ont-ils été définis en concertation avec elles et clairement formalisés ?
- Existe-t-il une instance permanente de dialogue avec les parties prenantes (exemple : séminaire annuel) ? Est-elle animée par un tiers facilitateur ?
- L'entreprise met-elle en œuvre des outils pour favoriser les échanges sur les questions de développement durable avec ses parties prenantes ?

POURQUOI ?

La concertation avec les parties prenantes externes est l'un des fondements du développement durable et l'un des piliers de la légitimité et de l'efficacité des démarches RSE, sous réserve qu'elle dépasse le simple échange d'informations.

Les parties prenantes peuvent contribuer à renforcer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise à ses enjeux sociétaux et à créer une culture partagée du progrès au sein de l'entreprise. Les parties prenantes amènent l'entreprise à intégrer, ou à renforcer la prise en compte d'axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles et à informer des résultats obtenus.

L'objectif du dialogue avec les parties prenantes externes est de déterminer la place de l'entreprise dans la société. Il s'inscrit au cœur des débats relatifs à la gouvernance d'entreprise et à la RSE. En termes de management, l'intérêt des parties prenantes est surtout lié à la prise en compte du temps dans les stratégies économiques : si une entreprise se met en position de mesurer et d'anticiper l'impact de ces décisions sur les parties prenantes, elle peut conduire des stratégies aptes à garantir la durabilité de son activité.

La conduite d'une concertation est le signe d'une saine gouvernance d'entreprise, et n'est plus réservée qu'aux grandes entreprises. Les TPE/PME sont également concernées et invitées à s'emparer du sujet.

Cette co-construction d'une stratégie durable dans une confiance réciproque ne sous-entend pas pour autant une caution systématique de la part des parties prenantes des actions menées par l'entreprise.

J'IDENTIFIE MES PARTIES PRENANTES

La préparation du dialogue est un préalable essentiel avant d'entamer toute démarche approfondie. Plusieurs éléments sont à connaître et analyser pour préparer un dialogue pérenne et de qualité. Cela passe notamment par l'identification et la cartographie des parties prenantes, une évaluation de la démarche RSE de ces dernières, ainsi qu'une clarification des objectifs du dialogue.

EXEMPLES

Restoria, Angers (49) : Les rendez-vous parties prenantes

L'entreprise Restoria expérimente depuis 2014 des rendez-vous parties prenantes, composés de ses partenaires, fournisseurs, clients, etc. Comme l'explique Emmanuel Saulou, codirigeant, l'objectif est triple: "Nous souhaitons faire connaître à nos partenaires l'engagement de Restoria en faveur de la RSE ; renforcer notre démarche pour aller vers un dialogue avec nos parties prenantes et les sensibiliser afin qu'elles-mêmes puissent avoir une démarche RSE."

[Plus d'informations](#)

OUTILS

- Cap vers la RSE : comment dialoguer avec les parties prenantes ?, MEDEF
- Guide pratique : engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, ORSE
- Retours aux fondamentaux : comment rendre le dialogue porteur de sens pour l'entreprise ? BSR

GIRPEH Pays de la Loire, Nantes (44) : débiter par un panorama



Le GIRPEH Pays de la Loire est la déclinaison régionale d'un groupement national créé sous l'impulsion de grandes entreprises souhaitant œuvrer pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. De par son activité, une excellente connaissance des parties prenantes externes est nécessaire. Mais pas seulement "Nous avons souhaité aller plus loin en prenant le

temps de cartographier en 2015 nos parties prenantes externes mais aussi internes. La personne en charge de notre démarche RSE a ensuite mené des entretiens individuels avec chacune autour des questions de RSE" confirme Renaud Roland, directeur général. Une première pour cette structure, qui perçoit les avantages qui peuvent provenir de ce dialogue naissant.

Plus d'informations



FOCUS

Les 3 fiches repère du Comité 21 sur le dialogue

Ces fiches repères permettent de répondre aux questions que se posent les dirigeants d'entreprise. Pour chacune des thématiques abordées, une approche théorique ainsi que des retours d'expériences sont proposés.

N°1 : pourquoi dialoguer avec ses parties prenantes ?

N°2 : comment identifier et cartographier ses parties prenantes ?

N°3 : de quelle façon engager un dialogue et comment le déployer en interne ?



J'ORGANISE LE DIALOGUE

Le dialogue entre entreprise et parties prenantes est aujourd'hui considéré comme un facteur essentiel de la crédibilité d'une démarche de RSE. Si peu de TPE/PME des Pays de la Loire la pratiquent, la méthodologie de la concertation parties prenantes apporte de nombreux avantages en termes de gouvernance, de prévention des risques, de performance... Cette méthodologie se veut être un véritable processus d'amélioration continue permettant la recherche de solutions croisées à des enjeux communs.

EXEMPLES

La Maison Hebel Traiteur, Nantes (44) : discuter pour faire adhérer

La Maison Hebel est un traiteur organisateur de réceptions qui s'est engagé dans une démarche RSE en 2007. Afin de concrétiser cet engagement, l'entreprise a décidé d'impliquer ses parties intéressées et de les encourager à partager ses convictions. Une seconde démarche est mise en place en 2012 avec l'obtention du label LUCIE. Aujourd'hui l'entreprise valorise sa démarche de développement durable et d'engagement responsable en se dirigeant vers la certification ISO 20121. La politique de management responsable est communiquée aux parties intéressées de l'établissement afin de les sensibiliser et de les faire adhérer à cette démarche. Des réunions sont prévues tous les semestres pour assurer un suivi et impliquer immédiatement les parties intéressées et ainsi, recueillir leurs propositions de solutions éco-responsables. A destination de ses clients, la Maison Hebel a mis au point un outil innovant : le "Carbone Menu". Ce dernier permet de calculer l'impact carbone du menu choisi par le client et de pouvoir le comparer avec d'autres menus.

Plus d'informations

OUTILS

- De la théorie à la pratique, dialoguons avec nos parties prenantes, Comité 21
- Note 21 : la concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, actions, Comité 21



FOCUS

Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, Comité 21

A l'initiative du Comité 21, 61 organisations - entreprises, représentants des parties prenantes (ONG, associations, réseaux...), cabinets conseils - ont ratifié les Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, manifestant ainsi leur engagement à promouvoir les démarches de dialogue dans l'exercice de leur responsabilité sociétale.

Les **Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes** : Par leur portée universelle, les Principes directeurs ont vocation à promouvoir l'intégration des démarches de dialogue avec les parties prenantes dans les processus de gouvernance et de management de toutes organisations. Le dialogue avec les parties prenantes est présenté comme un levier créateur de liens, d'innovation et de valeur ajoutée dans une société qui doit faire davantage place à l'écoute et à la co-construction.

Le **Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes** : Ce document, à destination des opérationnels, accompagne les Principes directeurs. Il propose 47 recommandations méthodologiques pour mettre en oeuvre et respecter concrètement ces Principes. Il propose également une liste de questions à se poser au cours du déploiement de la démarche de dialogue afin que l'initiateur de la démarche comme les parties prenantes s'assurent de sa qualité.



J'INSCRIS LE DIALOGUE DANS LA DURÉE

Il existe une large palette de modalités d'interaction et de dialogue qui donnent un rôle plus ou moins important aux parties prenantes dans les processus décisionnels de l'entreprise. Le choix des différentes modalités (information/communication, consultation, concertation, négociation, médiation, coopération, codécision/cogestion) dépend principalement de l'intention initiale de l'entreprise et des objectifs et priorités assignés au dialogue, mais aussi des moyens disponibles pour engager un tel processus. Retrouvez l'outil qui récapitule ces modalités sous le prisme du dialogue parties prenantes (cf. Guide méthodologique dialogue parties prenantes).

EXEMPLES

MC Plast, La Chapelle-Basse-Mer (44) : s'appuyer sur les compétences du territoire

Depuis sa création en 1998, MC Plast, TPE de trois salariés spécialisée dans l'injection de thermoplastiques biodégradables, privilégie les compétences présentes sur le territoire. Pour preuve, 85% de son chiffre d'affaires est réalisé avec des clients situés à moins de 200 km. Dès son arrivée, l'entreprise a observé les compétences voisines sur lesquelles elle pourrait s'appuyer. MC Plast fait appel à des ESAT pour assurer une partie de sa sous-traitance, (étiquetage principalement). Elle donne ses cartons usagés à une association et travaille avec de nombreuses écoles pour former les jeunes aux nouvelles techniques d'innovation (lycées professionnels, ICAM), elle travaille avec un ESAT pour récupérer les palettes, avec les écoles d'ingénieurs des Pays de la Loire sur le volet Recherche & Innovation... Ce fonctionnement lui permet de maintenir un dialogue régulier avec ses parties prenantes et lui procure de nombreux avantages, notamment en termes de réactivité. MC Plast a reçu le premier prix aux Trophées Régionaux du Développement Durable 2012 et a obtenu en 2013 la labellisation Nantes Green Capital.

Plus d'informations



FOCUS

Les modalités d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes

Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, Comité 21

Télécharger le guide

MODALITÉS	DEFINITIONS	CARACTERISTIQUES	EN PRATIQUE
Absence de relation	---	---	---
Information Communication	Transmission de messages ou d'informations de façon uni- ou multilatérale.	Flux « descendant » / « ascendant »	Partage d'information, newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité, réseaux sociaux (Twitter et page Facebook)
Consultation	Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements.	Echange bi-directionnel, flux réciproque.	Etude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyen ou de consommateurs, forum de discussion, réunion publique, groupes consultatifs, jury-citoyens...
Concertation	Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre les informations, les points de vue ou les positionnements de chacun en vue de prendre une décision.	Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.	Constitution de panel multi-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...
Négociation	Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune.	Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.	Négociation collective (ex-syndicale), processus de recherche de consensus, négociations internationales, négociations commerciales.
Médiation	Confrontation des points de vue lorsqu'il y a un blocage autour d'un projet afin d'aboutir à une solution ou un consensus majoritaire au travers de la conclusion d'un accord. L'intervention d'un tiers neutre est nécessaire.	Obtenir un accord satisfaisant entre toutes les parties.	Médiation, conciliation entre les parties, résolution de conflits.
Coopération	Technique : Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale Stratégique : Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois.	Organisation de projets communs, enrichissement mutuel.	Partenariats spécifiques, projet de développement local commun, alliance entre acteurs, Joint Venture...
Codécision Cogestion	Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose à plusieurs.	Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.	Représentation des parties prenantes dans les conseils d'Administration, prise de décision collective.

Degré d'implication et d'ouverture avec les parties prenantes
Démarches de dialogue avec les parties prenantes

Modalités de dialogues
Choix des parties prenantes

EXEMPLES

Posson Packaging (72) : moteur de la dynamique territoriale sur la RSE

L'entreprise Posson Packaging a organisé, à l'occasion des 10 ans de sa certification ISO 14001, une journée sur le développement durable en y associant ses clients, ses fournisseurs, et ses partenaires. Forte du succès de sa démarche, la dirigeante a embarqué dans cette conquête de la RSE quatre entreprises membres du Club de développement du pays sabolien (réunissant les acteurs économiques du secteur) et la ville de Sablé-sur-Sarthe (cf fiche 5). Leur volonté était de mener une démarche collective afin de créer des ponts entre les collectivités, les entrepreneurs et les administrations.

Plus d'informations



FICHE 6

COMMENT ELABORER LE PLAN D'ACTIONS ?

QUESTIONS À SE POSER

- La politique RSE est-elle rattachée à la stratégie de l'entreprise ?
- Les axes retenus s'appuient-ils sur des engagements à court, moyen et long terme ?
- L'identification des actions repose-t-elle sur une réflexion collective ?
- Un pilote et des indicateurs ont-ils été identifiés pour chaque action ?
- Le plan d'actions est-il formalisé par un document ?

POURQUOI ?

Sur la base du diagnostic (cf. fiche 3), l'équipe dirigeante identifie les défis à relever et définit les axes à investir.

Ces engagements s'appuient généralement sur des objectifs chiffrés, et des échéances à court, moyen et long terme. Dans la mesure du possible, ces axes doivent être mobilisateurs et compréhensibles par tous.

En collaboration avec les équipes et les parties prenantes, des propositions d'actions peuvent ensuite être formulées. Toutefois, il faut éviter le catalogue de bonnes intentions ou les plans "pharaoniques", dont la réalisation serait irréaliste par ailleurs. Même si certaines actions doivent s'inscrire dans la durée, la politique RSE doit également produire des effets à court terme, condition de la mobilisation des équipes à long terme.

Chaque action fera l'objet d'un cahier des charges précisant :

Les objectifs attendus :

- Le descriptif et le calendrier de réalisation,
- Les résultats attendus,
- Le pilote de l'action,
- Les publics concernés,
- Les indicateurs de suivi et de résultat,
- Le budget,
- Les moyens humains,
- Les partenaires associés.

JE STRUCTURE LE PLAN D'ACTIONS

La démarche RSE doit se construire étape par étape dans une logique de cohérence globale. A ce stade, l'organisation a balisé et structuré sa démarche autour de grands axes (cf. fiches 1 et 2). Les actions seront la déclinaison opérationnelle des grands axes. Elle dispose également d'un comité de pilotage (cf. fiches 2 et 4), capable de piloter et de suivre le plan d'actions.

EXEMPLES

Les Pieds sur terre..., Boufféré (85) : Avancer en transparence

"Nous n'avons pas misé sur la quantité d'actions mais sur leur qualité, et surtout sur notre suivi et la mesure de celles-ci. L'important n'est pas d'avoir un catalogue d'actions mais des actions

efficaces et mesurables." Stéphanie Boiteau, codirigeante de l'agence de communication. La démarche responsable de l'agence allie donc, en toute transparence, promotion des matériaux éco-conçus, choix de partenaires locaux, sensibilisation et éducation des clients, ou encore mesure de l'impact social et environnemental de chaque projet.

Plus d'informations



OUTILS

- La RSE : une opportunité à saisir pour les PME CGPME
- Cap vers la RSE, MEDEF
- Guide de l'éco-responsabilité « Structurer un plan d'actions », ADEME

EXEMPLES

TDV Industries, Laval (53) : Une politique RSE ambitieuse et partagée

TDV Industries fabrique des tissus "100% français" destinés à la confection de vêtements professionnels. En 2006, la démarche de développement durable de l'organisation se structure autour d'un Agenda 21 décliné en 10 axes : gestion des déchets, mesures énergétiques, impact carbone, certification ISO 14001, solidarité Nord/Sud, etc. Ce dispositif est complété en 2008 par le recrutement d'un responsable QSE / Développement Durable. Un nouvel Agenda 21, pour la période 2012-2017 est initié en lien avec la démarche structurante ISO 26000. Il permet aujourd'hui à l'entreprise d'approfondir de nouvelles thématiques, telles que l'ancrage local et territorial, l'éthique dans les affaires ou encore la contribution sociétale et d'intérêt général. De la même manière, les nombreux travaux menés en matière de recherche & innovation font partie des priorités stratégiques de l'entreprise. Convaincu de la nécessité pour l'entreprise de s'engager dans la RSE, TDV Industries contribue à "pousser les murs" dans une logique de performance économique responsable. Comme le précise Christophe Lambert, dirigeant de TDV Industries "Certains axes stratégiques de notre démarche RSE ont permis d'obtenir de bons résultats, notamment le développement du chiffre d'affaires en produits textiles bio-équitable autour de 10% et le lancement d'une offre innovante en polyester recyclé."



Plus d'informations



FOCUS

Le plan d'actions du référentiel régional partagé pour la RSE

Pour prolonger l'opérationnalité de l'auto-évaluation du référentiel régional partagé pour la RSE, le Conseil régional des Pays de la Loire propose un tableur Excel permettant de structurer son plan d'actions.

Plus d'informations



JE DEFINIS DES INDICATEURS ET DES MOYENS

Afin de progresser dans la RSE, il est important pour l'organisation de savoir mesurer ses résultats pour en extraire les réussites et les pistes d'amélioration. En amont de sa démarche, l'entreprise doit donc définir un ou plusieurs indicateurs pertinents pour chacune des actions, ainsi qu'associer à chacun un référent, et si nécessaire un budget dédié.

Le Comité 21 préconise de limiter le nombre d'indicateurs pour éviter "l'usine à gaz" et de s'appuyer sur les référentiels existants. L'objectif est bien d'aiguiser "l'appétit de l'action" et non de décourager les équipes. De la même façon, les moyens dédiés peuvent être financiers ou humains, mais toujours en prenant en compte l'existant, et les actions prioritaires à mener.

Des données quantitatives et qualitatives relatives au plan d'actions sont aussi une façon de communiquer facilement auprès de ses parties prenantes externes (clients, fournisseurs, banques, etc).

EXEMPLES

Nature Et Aliments, Rezé (44) : Savoir mesurer ses actions pour s'améliorer

C'est en participant à un groupe de travail autour de la RSE initié par la Région Pays de la Loire, que Nature Et Aliments, PME fabricante de produits biologiques en poudre a effectué son diagnostic selon l'outil "référentiel régional RSE" accessible à tous. "Notre idée était réellement de disposer d'un plan d'actions RSE pour pouvoir nous améliorer chaque année. La présence d'indicateurs chiffrés était aussi primordiale à nos yeux" Magalie Jost, codirigeante de l'entreprise. La sélection a abouti à 28 indicateurs qui concluent le rapport RSE publié chaque année depuis 2014. Parfois adaptés afin de pouvoir correspondre au mieux à l'activité agroalimentaire – la consommation électrique nécessaire pour produire 1 000 sachets en est un exemple – les indicateurs permettent aux parties prenantes internes comme externes de suivre efficacement les progrès de l'entreprise d'un exercice sur l'autre.

Plus d'informations

JE DIFFUSE LE PLAN D' ACTIONS

Une fois le plan d'actions structuré, l'enjeu est de le diffuser au sein de l'organisation de façon simple, transparente et facile d'accès. Cette promotion permettra à chaque collaborateur de se sentir impliqué et d'agir. Il est donc indispensable de construire un plan d'actions accessible et pédagogique tant dans la forme que sur le fond, sans quoi le changement peut ne pas être intégré et compris par les salariés.

Afin de diffuser le plan d'actions, l'entreprise peut s'appuyer sur les correspondants RSE préalablement définis (cf. fiche 4) dont le rôle sera d'expliquer aux autres salariés les différentes actions et les moyens de leur mise en œuvre.

EXEMPLES

Fleurs des Mauges, Somloire (49) : Réunir participation et transparence

L'entreprise Fleur des Mauges fabrique des produits d'entretien et de cosmétique. En 2009, sous l'impulsion du dirigeant de l'entreprise, un événement a été organisé pour élaborer une démarche de RSE partagée. Lors de cette journée, chaque salarié a participé à des ateliers sur quatre thèmes différents de développement durable. Comme l'explique la responsable qualité, "cette concertation de grande ampleur a permis la rédaction d'un pacte d'engagement développement durable, construit autour de trois axes: la solidarité, la responsabilité et l'innovation, constituant les objectifs à atteindre pour 2019". Pour chacun des quatre axes, un porte-drapeau a été nommé. Ces salariés ont pour mission de suivre et relancer les actions afin d'atteindre chacun des objectifs. Pour informer les salariés, un petit journal a été créé, dans lequel une page est consacrée aux actions entreprises au titre de chacun des thèmes.

Plus d'informations

FICHE 7

COMMENT EVALUER, RENDRE COMPTE DE LA DÉMARCHE ?

QUESTIONS À SE POSER

- Un dispositif d'évaluation est-il formalisé (exemple : tableau de bord) ?
- Les indicateurs sont-ils pertinents (clairs, précis, analysables, comparables dans le temps) ?
- L'évaluation de la stratégie RSE est-elle participative ?
- Les indicateurs permettent-ils de montrer l'évolution des engagements pris envers les parties prenantes internes et externes ?

POURQUOI ?

La RSE est une démarche d'amélioration continue. Cela suppose que l'entreprise évalue et rende compte de sa démarche, de ses progrès et des axes d'amélioration à investir.

La publication d'un rapport RSE (ou reporting) est un bon moyen de faire partager les résultats de la démarche et de mettre en avant les efforts de chacun. Elle incite les entreprises à définir des indicateurs pour mesurer la valeur ajoutée et l'efficacité de la stratégie mise en œuvre. Idéalement, cette évaluation doit prendre en compte la responsabilité de l'entreprise mais aussi celle des parties prenantes associées.

La publication d'un rapport RSE permet également d'anticiper l'évolution de la législation. L'obligation de reporting, qui ne concerne aujourd'hui que les entreprises de plus de 500 salariés en vertu de l'article 225 de la loi Grenelle II, devrait concerner de plus en plus d'entreprises à l'avenir.

Les enjeux de cet exercice sont nombreux : il s'agit d'identifier les "bons" indicateurs, de s'assurer de la pertinence, de la précision et de la comparabilité des informations, de renforcer la fiabilité et la crédibilité des données, de structurer les informations, et de lier la démarche de développement durable avec la stratégie et la performance globales de l'organisation.

J'INSTAURE UN DISPOSITIF D'EVALUATION

De la même manière que l'entreprise conçoit sa stratégie développement durable, elle doit mettre en place un dispositif d'évaluation.

Il est conseillé de confier l'évaluation de la démarche à un tiers afin de garantir son objectivité et d'avoir la possibilité de "prendre du recul."

Pour approfondir sa démarche, une évaluation participative avec les parties prenantes permet d'être en phase avec les grands principes de développement durable que sont la transparence et le dialogue parties prenantes.

Pour être efficace, l'exercice doit s'appuyer sur des critères à la fois quantitatifs (chiffrés) et qualitatifs.

Ces indicateurs permettent de vérifier l'état d'avancement du plan, de mesurer l'adéquation entre les objectifs et les résultats, d'améliorer l'efficacité, de corriger, de réorienter et d'enrichir le plan d'actions.

Dans la mesure du possible, ces indicateurs doivent être reliés aux indicateurs financiers pour démontrer la connexion entre la RSE et la performance économique de l'entreprise.

OUTILS

- Lignes directrices pour le reporting développement durable, Global reporting initiative
- Planet'RSE : PLAtforme de Notation et d'Evaluation Territoriale de la RSE
- Les référentiels et labellisations : AFAQ 26000, Lucie, Ecocert 26000, CAP 26000, Performance 26000

EXEMPLES

Gens d'événement, La Chapelle-sur-Erdre (44) : mesurer son niveau d'avancement

Dans sa volonté de précision et de justesse dans sa démarche, Gens d'événement est évalué tous les 18 mois par l'AFNOR sur le référentiel AFAQ 26000. Le niveau de maturité y est ainsi clairement noté quant à la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette évaluation, rend compte de l'état de progression de l'agence. Economie, environnement, social et sociétal : chaque volet a été passé au crible par l'évaluateur chez Gens d'événement et chez 4 de ses parties prenantes (clients, fournisseurs) : interview, apport de preuves et de données chiffrées attestent des actions et bonnes pratiques que l'équipe met en place dans l'agence et sur ses événements. Lors de sa seconde évaluation en 2011, l'entreprise a atteint le niveau "maturité" avec 581/1000. La remise en cause ou la confirmation d'une orientation permettent d'avancer et la note de l'AFNOR vient récompenser ou mettre en alerte sur l'état d'avancement de l'agence dans la démarche.

Plus d'informations



TDV Industries, Laval (53) : inclure la RSE dans ses choix de fournisseurs

Consciente qu'il lui reste beaucoup de chemin à parcourir mais forte de son expérience, cette entreprise a choisi de communiquer sur sa démarche avec ses parties prenantes. TDV Industries décide de mettre en valeur sa responsabilité auprès de ses clients et de ses fournisseurs, afin de se

démarrer des autres entreprises de son secteur. Les critères RSE comptent pour 15% dans sa note d'évaluation des fournisseurs. Cette analyse leur permet, d'une part, de renforcer les liens et collaborations avec les partenaires, d'autre part d'améliorer sa propre démarche, tout comme celle de ses parties prenantes. Par exemple, l'entreprise a poussé un fournisseur à retirer un produit non-écologique de son processus de fabrication, afin d'obtenir l'Eco-label européen. A l'inverse, elle a réimpulsé sa démarche responsable dans le domaine éthique et dans la traçabilité du coton, pour répondre aux exigences de son client, Colas Groupe.

Plus d'informations

J'EVALUE MES PARTIES PRENANTES

Une évaluation ne saurait être complète sans une évaluation de la démarche RSE de ses parties prenantes.

Accompagner ses parties prenantes externes dans la démarche, les sensibiliser, les former (cf. fiche 5), leur demander des comptes, sont autant d'actions à mener pour témoigner de son engagement. Une organisation peut aussi s'inspirer de bonnes pratiques de ses clients, fournisseurs, partenaires et croiser les regards autour d'un même objectif : une activité responsable et en amélioration continue.

Systématiques ou informels, ces temps d'évaluation permettent de vérifier la cohérence des actions, dans un esprit de transparence.

EXEMPLES



Bel'M, Machecoul (44) : évaluer pour s'assurer de l'engagement

Bel'M souhaitait évaluer l'engagement RSE de ses parties prenantes. Pour cela, les 50 plus importants fournisseurs de l'entreprise sont évalués en continu tous les 2 ans. "L'objectif de ces échanges est d'évaluer leur engagement dans une démarche de développement durable, ainsi que la prise en compte des aspects environnementaux, et sociaux à

tous les niveaux de l'entreprise." exprime François Guérin, PDG du groupe. Du côté des clients, et notamment sur le volet sensibilisation, Bel'M a développé un affichage synthétique prenant en compte les paramètres liés à la performance des portes d'entrée : résultats d'analyses du cycle de vie, performance thermique. Ces informations sont mises à disposition sur les catalogues, le site internet et dans les showrooms.

Plus d'informations

Idéo Conseil, Angers (49) : qui se ressemble s'assemble !

Le leitmotiv "Parlons valeurs" d'Idéo Conseil se traduit également dans le choix des parties prenantes. "De l'éditeur de logiciel au fournisseur de café, en passant par les fournitures de bureau et nos prestataires informatiques, nous accordons une extrême attention au choix de nos fournisseurs.



Sans aller jusqu'à exiger un "label" ou une "marque RSE", nous sommes très sensibles à l'esprit de l'entreprise du fournisseur, à la proximité géographique, et à l'éthique de notre interlocuteur. En tant que PME, nous ne réalisons pas d'audit systématique de nos fournisseurs, mais n'hésitons pas à favoriser les partenaires qui sont proches de nos valeurs" Julien Gilles, co-fondateur d'Idéo Conseil.

Proximité, économie circulaire... c'est ainsi que l'excellent café est torréfié en Maine-et-Loire par une brûlerie artisanale, que la communication (conception, "print", site internet,...) est 100% locale, et que 100% du mobilier de bureau est acheté d'occasion !

Plus d'informations

FICHE 8

COMMENT COMMUNIQUER, ÉTABLIR UNE STRATÉGIE MARKETING ?



QUESTIONS À SE POSER

- Les résultats de la stratégie RSE sont-ils communiqués de façon exhaustive, transparente et accessible pour tous (via un rapport développement durable par exemple) ?
- La stratégie RSE s'inscrit-elle dans une démarche d'amélioration continue lisible et partagée ?
- Existe-t-il des relais "non-hiérarchiques" tels que des "ambassadeurs" du développement durable ?
- Une communication régulière sur la démarche et les actions a-t-elle été instaurée dans les outils et les événements ?

POURQUOI ?

Une fois mise en place et évaluée, il est indispensable de partager avec ses parties prenantes au sens large le fruit de cette démarche en faveur de la RSE.

Les enjeux de la communication de sa démarche RSE sont multiples et ont une répercussion aussi bien en interne qu'en externe. Il s'agit de faire connaître et de partager le projet, ses objectifs et les moyens mis en œuvre à tous les acteurs concernés.

L'appropriation de la démarche par tous est d'autant plus simple qu'elle est exposée de manière transparente, accessible et cohérente.

Communiquer sur sa démarche permet également de rassurer l'ensemble des collaborateurs sur le bienfondé du changement en mettant en avant les bénéfices et améliorations attendus. Les collaborateurs pourront ainsi mieux anticiper les évolutions et la transition sera facilitée.

JE COMMUNIQUE ET VALORISE LA DÉMARCHE

Une fois la démarche RSE impulsée et structurée, sa communication peut s'articuler au travers de formats très différents. En réfléchissant en amont au public visé et au format à privilégier, les retombées de cette démarche de communication seront plus vertueuses. En interne, une communication réussie favorisera l'adhésion et la compréhension. En externe, la valorisation de bonnes pratiques existantes et du plan d'actions pourra constituer un facteur de différenciation auprès de parties prenantes de plus en plus vigilantes sur ces critères.

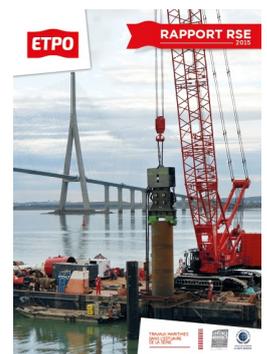
EXEMPLES

ETPO, Nantes (44) : ETPO construit sa comm'

Dans la profession des travaux publics, une grande mutation est en cours, où le numérique et la transmission de l'information prennent une place très importante et sont en train de bouleverser les modes de construction et d'organisation. C'est pourquoi la communication devient de plus en plus nécessaire et vitale au fonctionnement et à l'efficacité des actions d'ETPO, elle est essentielle pour faire connaître son savoir-faire auprès de ses clients, interagir avec les parties prenantes, échanger et informer ses collaborateurs etc.

Outre la publication du rapport RSE, ETPO a donc entrepris de moderniser son logo, améliorer son site web, et le journal interne, densifier les réunions internes, et rejoindre plusieurs associations citoyennes et professionnelles... "Innover, progresser, se développer et croître, conduire le changement, interagir avec la société, avancer dans la démarche RSE, faire connaître nos spécialités... Ce sont des actions qui ne sont envisageables qu'avec une forte communication adaptée, c'est la raison pour laquelle nous modernisons et adaptons notre communication." Mohamad Atoui, Président-Directeur-Général.

Plus d'informations



Ventilairsec, Saint-Herblain (44) : L'esprit d'équipe, le moteur de la démarche RSE

Entreprise militante sur le sujet de la qualité de l'air intérieur, Ventilairsec est aussi très exigeante sur ses propres pratiques. Le sujet des traitements des déchets est pris à bras le corps, et permet des actions de communication externe. Ventilairsec a ainsi témoigné lors d'une Minute RSE intitulée "Comment réduire et valoriser ses déchets ?" puis lors d'une émission de Télénantes ; Tout Eco, sur ce même sujet. "La gestion des déchets, c'est naturel chez Ventilairsec" affirme Gérard Duval, responsable marketing, "et ne représente qu'une partie de la démarche RSE globale de l'entreprise".

Fort d'une moyenne d'âge de 34 ans, l'ensemble de l'effectif est sensible au développement durable. "Les collaborateurs sont les premiers générateurs d'idées ; par exemple, ce sont les collaborateurs de notre atelier qui nous ont poussé à la mise en place d'un tri sélectif exigeant". Outre le gain – recyclage de plus de 90% des déchets - se développent à travers la communication interne la cohésion et un véritable esprit d'équipe.

Plus d'informations



FOCUS

Note sur les rapports développement durable 2015 des adhérents Comité 21

Comme tous les ans, le Comité 21 a effectué la lecture et la valorisation des rapports de développement durable de ses adhérents.

Retrouvez l'analyse des rapports de 29 entreprises, 38 collectivités et 4 établissements d'enseignement supérieur.

Retrouvez également des points de vue d'expert, sur le double intérêt des rapports développement durable : évaluer et communiquer.

[Voir la note](#)



JE METS EN PLACE UNE STRATÉGIE DE MARKETING RESPONSABLE

La fonction marketing est clé pour faire évoluer l'offre de produit et/ou service de l'entreprise, mais également la demande des clients. A travers une stratégie de marketing responsable, c'est la cohérence entre la démarche et les pratiques de l'entreprise qui se trouve renforcée.

L'amélioration de l'image de la marque permet également de faire émerger de nouvelles opportunités. La RSE constitue en effet de plus en plus un facteur de différenciation par rapport à la concurrence, et favorise le développement de relations de confiance avec les clients, les fournisseurs, mais aussi les collectivités territoriales ou les financeurs par exemple.

EXEMPLES

Abalone, Saint-Herblain (44) : un bâtiment-vitrine



Afin de valoriser son siège social qui est un bâtiment HQE, le groupe Abalone diffuse un document explicatif sur son site internet. Ce bâtiment rentre dans la démarche de réduction des consommations d'énergies du groupe. Abalone organise également des visites afin d'inciter les décisionnaires à reproduire ce genre d'action.

Plus d'informations



Nature Et Aliments, Rezé (44) : Ouvrir ses portes aux acteurs du territoire

Nature Et Aliments ouvre ses portes aux public afin de présenter la démarche RSE de l'entreprise, débutée en 2013. En plus des deux portes ouvertes lors du printemps bio et de bio automnale, l'entreprise répond aux demandes ponctuelles de groupes scolaires ou de professionnels. En plus de présenter ses produits et son mode de fonctionnement, Nature Et Aliments se propose d'expliquer sa démarche RSE, afin d'échanger sur les nouvelles pratiques. "Au début nous ne communiquions pas du tout sur notre démarche. Depuis 2013 - et suite à des suggestions des consommateurs de nos produits bios - nous mettons en avant cette stratégie à travers des visites de site, une communication plus pédagogique, et l'écriture annuelle du rapport RSE. Cela améliore nettement notre visibilité !" précise Magalie Jost, codirigeante de l'entreprise.

Plus d'informations

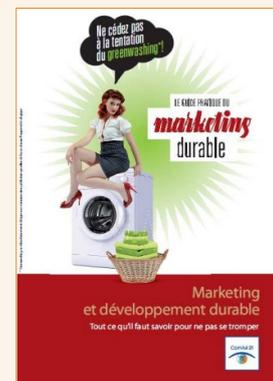


FOCUS

Le guide pratique du marketing durable, Comité 21

Ce guide s'adresse aux directeurs/trices marketing, aux responsables développement durable et aux agences conseil. Il offre des repères pour concevoir et déployer leurs stratégies de marketing durable. Ce guide vise à anticiper les attentes des "consommateurs responsables", l'évolution des réglementations et ainsi renforcer les capacités d'adaptation et d'innovation des entreprises.

En savoir plus (Guide accessible sur demande)



OUTILS

- Guide anti-greenwashing, ADEME
- Les français et la consommation responsable, étude Ethicity 2016

Conclusion

Avec ce guide, le Comité 21 Grand Ouest souhaite susciter l'intérêt, puis l'enthousiasme et enfin la mise en mouvement des dirigeants et salariés de TPE/PME vis-à-vis des démarches de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Cette mise en mouvement existe déjà en Pays de la Loire, et la richesse des retours d'expérience en est la preuve indéniable. De par leur grande variété, ces témoignages démontrent qu'il existe autant de démarches RSE que d'entreprises.

Responsabilité Sociétale ou Sociale, Environnementale ou d'Entreprise, Code d'éthique, démarche de Développement Durable, Agenda 21 d'entreprise ou Charte des valeurs... la façon de nommer la démarche au sein de l'entreprise importe peu, l'essentiel étant bien sûr que les actions aient lieu et se déploient largement.

Cependant, la diversité d'actions RSE ne doit pas cacher un ensemble d'étapes méthodologiques qui sont autant de facteurs de réussite, et ceci d'autant plus que les TPE/PME ont généralement moins de moyens humains et financiers à consacrer au pilotage de leur démarche RSE.

C'est pourquoi les conseils méthodologiques et outils présentés dans ce guide sont adaptés pour une utilisation "à la carte" par chaque entreprise, qui choisira de travailler sur telle ou telle étape.

Animées par l'envie d'intégrer la RSE à la stratégie de l'entreprise, et "équipée" des outils proposés par ce guide, les TPE/PME peuvent également décider de se mettre en réseau avec les acteurs de leur territoire, secteur d'activité ou branche professionnelle.

Le Comité 21 Grand Ouest propose des groupes de travail réguliers sur les thématiques contenues dans ce guide (marketing responsable, mobilisation des équipes, dialogue parties prenantes...).

Suite logique de la publication de ce guide, une formation "La RSE dans les TPE/PME : par où commencer ?" est proposée tout au long de l'année, sur la base des 8 étapes méthodologiques que vous venez de découvrir.

Notes

Index des entreprises citées

Le Comité 21 Grand Ouest remercie chaleureusement toutes les entreprises qui ont contribué à l'élaboration de ce guide.

Patismatique, Saligny (85)	9	La Savonnerie de l'Atlantique, Rezé (44)	25
Restoria, Angers (49)	9	RC2C, Nantes (44)	25
Effidi, Angers (49)	10	Goubault Imprimeur, La Chapelle-sur-Erdre (44)	26
Editions Quo Vadis, Carquefou (44)	11	Restoria, Angers (49)	28
DeCA Propreté, Nantes (44)	11	GIRPEH Pays de la Loire, Nantes (44)	29
Les Pieds sur terre... Boufféré (85)	11	La Maison Hebel Traiteur, Nantes (44)	30
Sygmatel, Saint-Herblain (44)	12	MC Plast, La Chapelle-Basse-Mer (44)	31
RESO France, Nantes (44)	12	Posson Packaging, Louailles (72)	32
Celencia, Saint-Herblain (44)	15	Les Pieds sur terre..., Boufféré (85)	34
Alphacoms, Nantes (44)	15	TDV Industries, Laval (53)	35
Goubault Imprimeur, La Chapelle-sur-Erdre (44)	16	Nature Et Aliments, Rezé (44)	36
L'Institut de Formation Santé de l'Ouest (IFSO)	16	Fleurs des Mauges, Somloire (49)	36
Le Kwalé, Saint-Herblain (44)	18	Gens d'événement, La Chapelle-sur-Erdre (44)	39
Anjou-Maine Céréales	19	TDV Industries, Laval (53)	39
Sigma Informatique, La Chapelle-sur-Erdre (44)	19	Bel'M, Machecoul (44)	40
Groupe Manitou	20	Idéo Conseil, Angers (49)	40
Posson Packaging, Louailles (72)	22	ETPO, Nantes (44)	42
Editions Quo Vadis, Carquefou (44)	23	Ventilairsec, Saint-Herblain (44)	43
DeCA Propreté, Nantes (44)	24	Abalone, Saint-Herblain (44)	44
Fédération Régionale des Travaux Publics (FRTP) Pays de la Loire	24	Nature Et Aliments, Rezé (44)	44

Auteur de l'ouvrage : Mathilde Bres

Remerciements : A toutes les personnes ayant participé à la rédaction de ce guide, l'ensemble de l'équipe du Comité 21 Grand Ouest, et notamment Camille Piet, Clara Ghio et Colin Simonneau, pour leur investissement.

Directeur de publication : Antoine Charlot

Création graphique : Chloé Roque

Crédit photos (couverture) : ©fotolia / lenets_tan

© **Comité 21** - 2016



© **Comité 21**

Comité Français pour le développement durable

Elaboré en Pays de la Loire