LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

Journée d'échanges collectivités & entreprises

© Comité 21 – Reproduction interdite

Bien-être au travail, Mobilisation des équipes & Achats responsables

-

30 juin 2015

Avec le soutien de la MNT :

MNT
Les territoriaux solidaires

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

© Comité 21 – Reproduction interdite

Table ronde 1

Collectivités et entreprises, que peut-on faire ensemble ?

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

Collectivités, que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du Développement Durable ?

Consulter le rapport de l'enquête

Proxité

Julien Goupil

Directeur

proxité

CABINET CONSEIL

MARKETING RESPONSABLE

© Comité 21 – Reproduction interdite

LE RÉSEAU
DES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE

Comité 21

© Comité 21 – Reproduction interdite

Comité 21

Isabelle Boudard

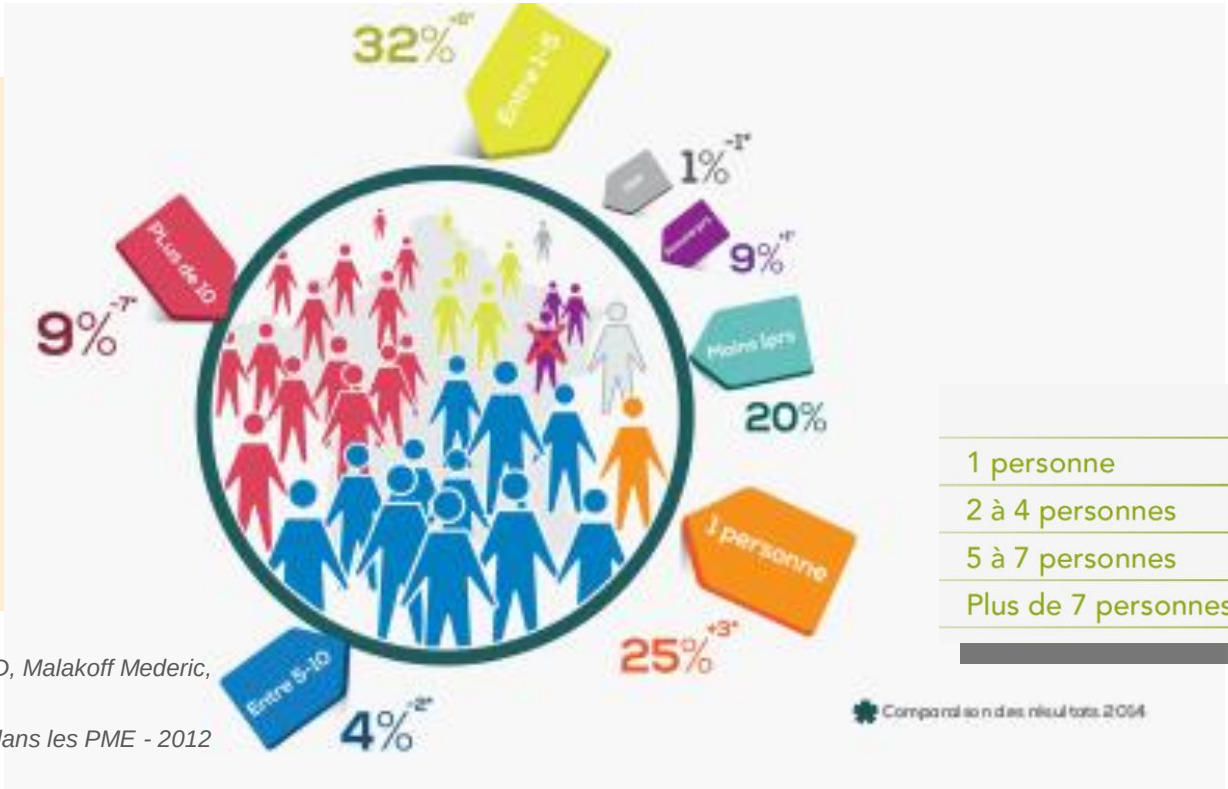
Responsable RSO

Entreprises : Organisation & effectifs

- En 2015, les RH dédiées à la RSE **marquent un repli sauf pour les fonctions liées à la réglementation** (ex : reporting) MAIS tendance globale vers un rattachement **plus opérationnel et plus transversal**
- Les entreprises de plus de 1 milliards d'euros de CA **maintiennent leurs effectifs.**
- **28%** des PME pensent que leur entreprise est trop petite pour engager une démarche RSE

➔Côté entreprises et collectivités, la crise semble **avoir impacté** les effectifs en matière de DD

➔**Les grandes entreprises** ont majoritairement + de RH **que les petites collectivités ou les petites entreprises** pour traiter la RSE



	Collectivités
1 personne	41,8 %
2 à 4 personnes	27.2 %
5 à 7 personnes	10.9 %
Plus de 7 personnes	20 %

Source : Baromètre des enjeux RSE et DD, Malakoff Mederic, ORSE Produrable Square Metrics , 2015

Source : Obsar, CCI, CGPME – La RSE dans les PME - 2012

© Comité 21 – Reproduction interdite

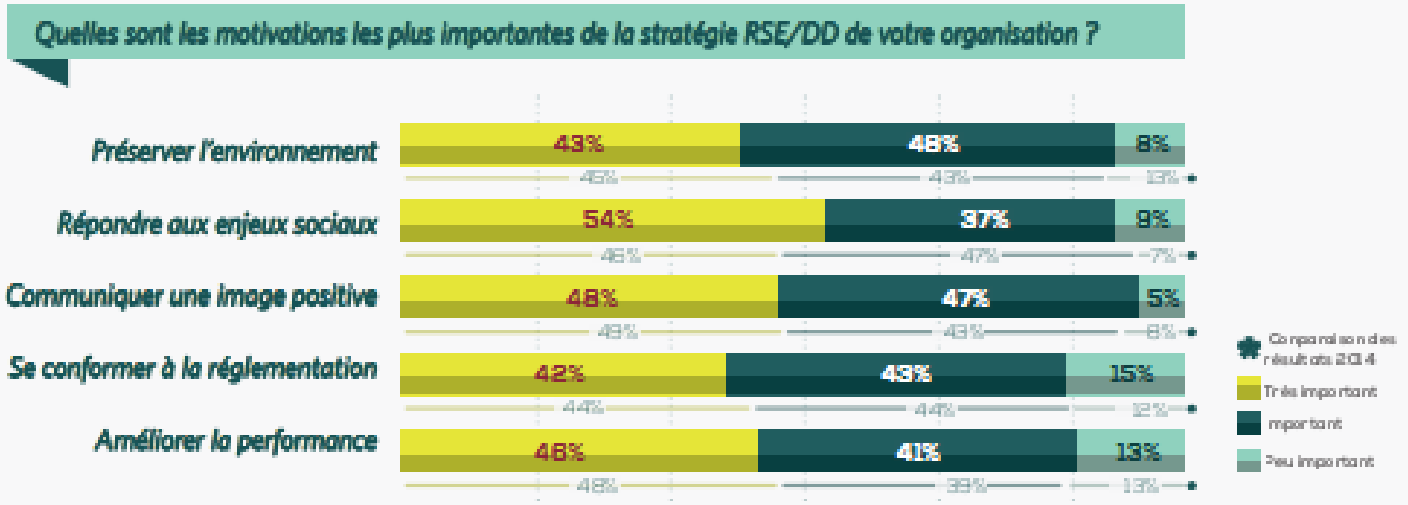
LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

Entreprises : Facteurs de motivation

	Collectivités	Communes	Intercommunalités	Départements
Image et différenciation	1	1	1	3
Compétitivité	2	2	2	2
Nouveaux marchés	3	4	3	1
Mobilisation des salariés	4	3	5	4
Risques et réglementation	5	5	4	6
Valeurs	6	6	6	5
Autres	7	7	7	7

© Comité 21 – Reproduction interdite



➔ La **communication** est effectivement citée comme une motivation importante des entreprises dans leur stratégie DD/RSE

Source : Baromètre des enjeux RSE et DD, Malakoff Mederic, ORSE Produrable Square Metrics , 2015

Entreprises : Thèmes prioritaires

➔D'après le Baromètre Malakoff Mederic / ORSE :

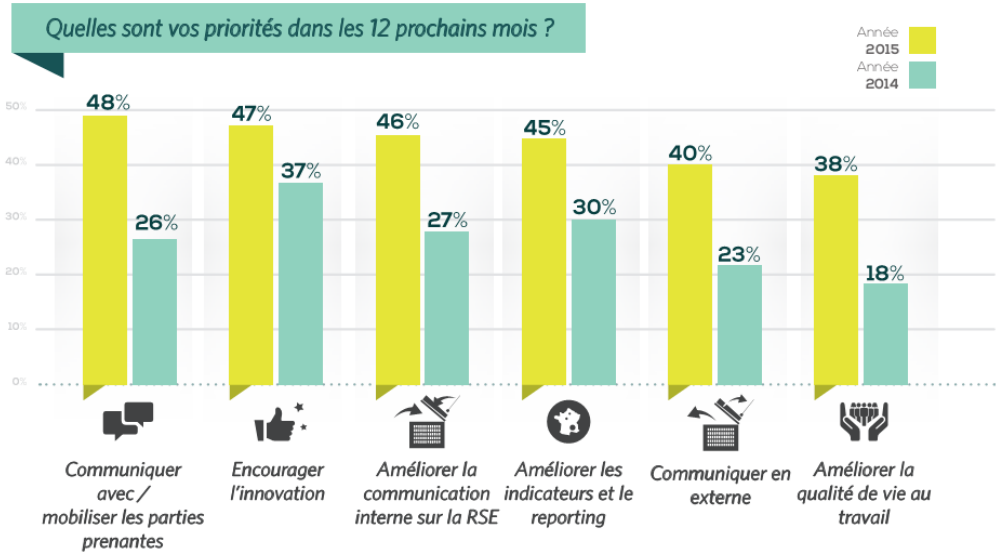
➔Forte croissance de la **communication / mobilisation avec les PP** (+24% par rapport à 2014)

➔**Innovation** se maintient

➔D'après le Baromètre C3D, les enjeux 2015 pour les entreprises sont :

- Proposition de **loi sur le devoir de vigilance**
- **COP21** /climat
- **Économie circulaire** / Loi transition énergétique

	Collectivités
Environnement	1
Exemplarité	2
Social et Sociétal	3
Économique	4
Gouvernance	5



➔**La thématique environnementale** est communément placée comme un enjeu prioritaire par les collectivités et les entreprises

➔Les thèmes prioritaires côté entreprises se caractérisent par des **enjeux internationaux / mondiaux**

Source : 9e baromètre annuel C3D Opinionway, 2015
Baromètre des enjeux RSE et DD, Malakoff Mederic, ORSE Produrable Square Metrics , 2015

© Comité 21 – Reproduction interdite

Entreprises : Parties prenantes impliquées dans les démarches DD

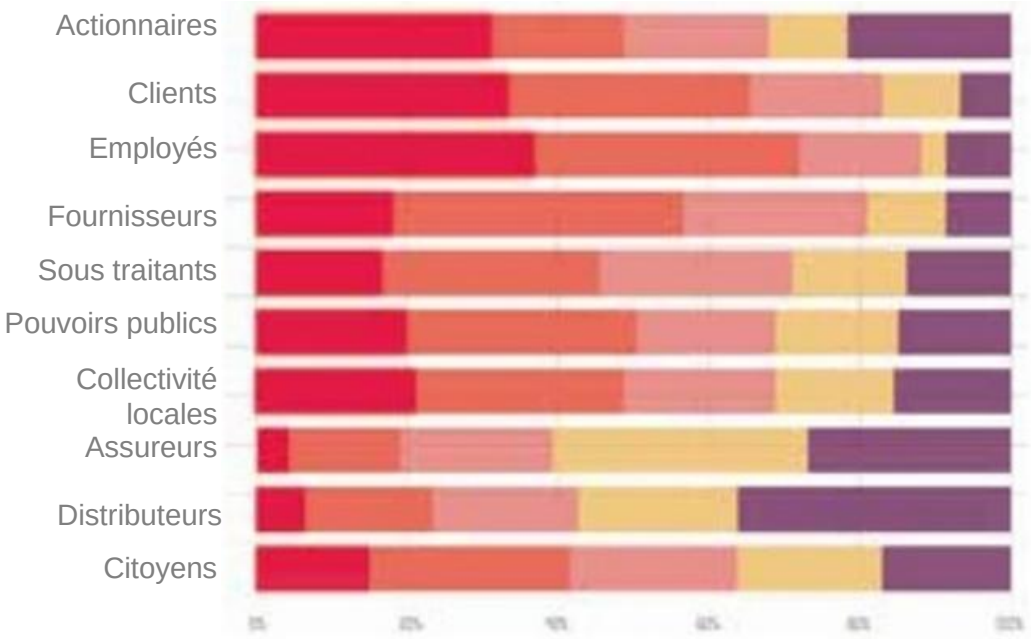
- **Pour les collectivités : élus & agents**
- **Pour les entreprises :**

les salariés (72%).

Le TOP 3

	Communes	Intercommunalités	Départements
1	**Élus**	**Élus**	**Partenaires**
2	Agents	Partenaires	Agents
3	Partenaires publics	Citoyens	Associations

Quelles sont les parties prenantes impliquées dans vos actions RSE / DD ?



- Fortement impliquées
- Moyennement impliquées
- Faiblement impliquées
- Pas du tout impliquées
- NSP

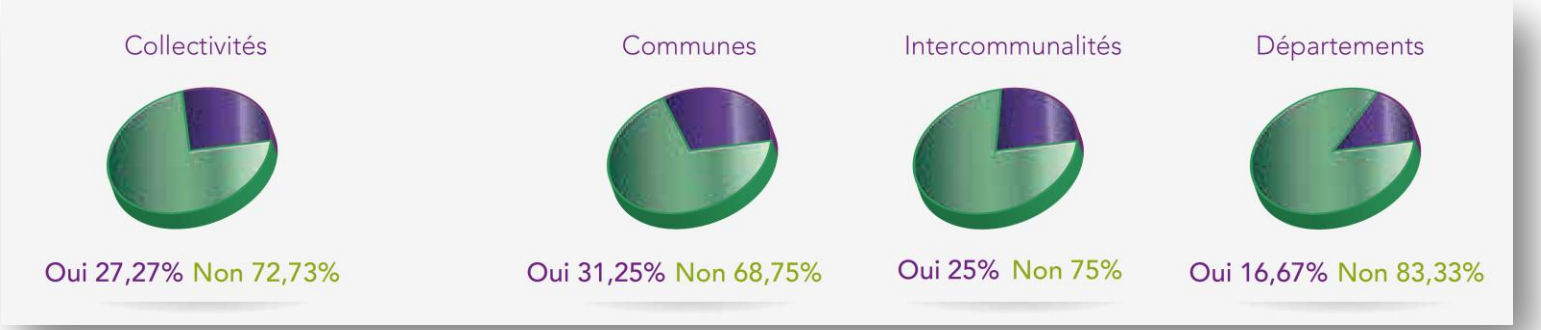
➔ **Les parties prenantes internes** sont privilégiées pour les entreprises et les collectivités

Source : Baromètre des enjeux RSE Focus sur le retour sur investissement – 240 professionnels de la RSE interrogés – Avril 2014 ORSE, BDO, Malakoff Mederic

© Comité 21 – Reproduction interdite

Entreprises : Evaluation

Les collectivités évaluent elles l'efficacité des actions de soutien ?



➔ Les entreprises sont en moyenne **plus largement engagées** dans des démarches **d'évaluation** de leurs actions (or risque climatique) que les collectivités.

© Proxité © Comité 21 – Reproduction interdite

Source : Baromètre des enjeux RSE et DD, Malakoff Mederic, ORSE Produrable Square Metrics , 2015

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

Présentation de l'étude en partenariat avec le CGDD

© Comité 21 – Reproduction interdite

Nos objectifs

renforcer l'ancrage territorial des démarches de RSE des entreprises

aider à structurer et déployer des politiques publiques de RSE

Nos actions

Enquête « Entreprises et collectivités : quelles convergences autour du développement durable ? »

Formation croisée « Les projets territoriaux de développement durable expliqués aux entreprises et la RSE expliquée aux collectivités locales ».

Rendez-vous le 12 mai en région Limousin sur « Agenda 21 et économie verte en milieu rural »

Rendez-vous le 30 juin 2015

Etude en partenariat avec le CGDD
Analyse des initiatives publiques en faveur de la RSE

LE RÉSEAU
DES ACTEURS
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE

Comité 21

Comité 21

Georges Ribière

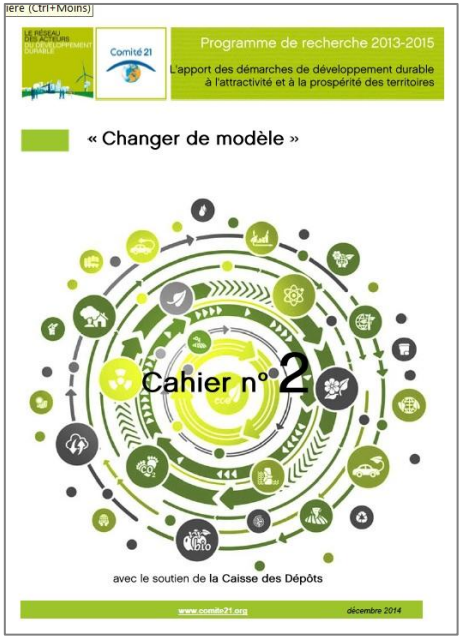
Chargé de mission Prospective

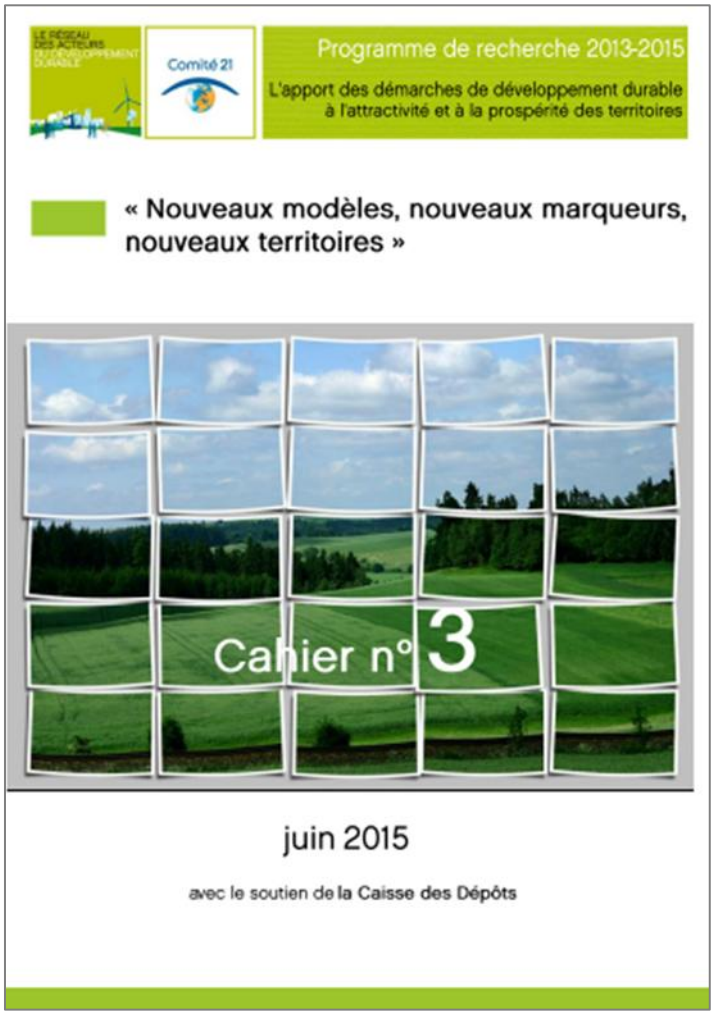
© Proxité © Comité 21 – Reproduction interdite

Présentation des travaux de recherche du Comité 21

En juin 2015, le Comité 21 a publié le troisième cahier d'une série de travaux de recherche et de prospective dédiés à *La valeur ajoutée des démarches de développement durable à l'attractivité et à la prospérité des territoires.*

Cette évaluation a été réalisée et présentée par Georges Ribière.





© Proxité © Comité 21 – Reproduction interdite

A retenir

Quatre composantes communes aux démarches de DD des entreprises et des collectivités

- La soutenabilité (le changement climatique, l'énergie, l'urbanisme et les transports, les pollutions et les risques, la biodiversité,...)
- Le sens (la RSE, la concertation, le dialogue parties prenantes,...)
- L'efficacité (l'optimisation des coûts, les facteurs de compétitivité hors coût, la finance durable,...)
- La coopération (les Agenda 21, la transformation numérique, les évolutions institutionnelles, la « communauté » des réseaux,...)

La valeur ajoutée des démarches pour les territoires

- ✓ Créer les conditions d'adaptation/résilience des territoires à la mondialisation et aux crises actuelles et à venir
- ✓ Préparer les territoires aux changements de modèle et à la transformation

Vers de nouveaux modèles territoriaux qui s'appuient sur

- la coopération des acteurs (renforcement des réseaux entreprises collectivités, association de la société civile et de leurs réseaux)
- la transformation numérique
- les opportunités offertes par les évolutions institutionnelles (réforme territoriale)

© Proxité © Comité 21 – Reproduction interdite

Autres travaux de prospective à venir en 2015

Juin

- **Cahier de prospective n° 3** « Nouveaux modèles, nouveaux marqueurs, nouveaux territoires »

Juillet

- **Cahier Territoires** sur les indicateurs de Bien-être et de développement durable

Septembre

- **Cahier Territoires** sur les Régions et le développement durable
- **Cahier Territoires** sur les Départements et le développement durable

Novembre

- **Infographie** « Patrimoine culturel et Agenda 21 » extraite de la base de données économiques réalisée par le Comité 21 dans le cadre des travaux sur la monétarisation des démarches de développement durable
- **Ouvrage collectif Solutions Climat** « Penser les solutions au réchauffement climatique »

© Proxité © Comité 21 – Reproduction interdite

Pour aller plus loin

Retrouvez l'intégralité des enquêtes pré-citées

- Rapport d'enquête à télécharger en intégralité « Entreprises et collectivités : quelles convergences autour du développement durable ? »

- Rapport de la première enquête Comité 21 / Proxité conduite en 2014 sur les motivations des Collectivités Territoriales à l'égard du Développement Durable et les perspectives de rapprochement entre acteurs publics et partenaires privés

- Résultats de l'Observatoire de l'Opinion des Directeurs DD et Campus du C3D, juin 2015

- Baromètre des enjeux RSE 2015, ORSE et Malakoff Médéric, mars 2015

© Proxité © Comité 21 – Reproduction interdite

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

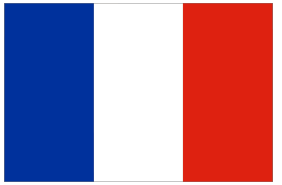
© Comité 21 – Reproduction interdite

Table ronde 2
Achats responsables

Evolution du contexte normatif et réglementaire

- Normes 20400 (à venir)
- Programme PNUE Sustainable public procurement
- OCDE
- G7

- Directive européenne achats publics (2014)
- Procura +
- CARPE



- Norme X50135 (2012)
- PPL / due diligence
- Loi de transition énergétique
- Plan national pour les achats publics (2015-2020)

© Comité 21 – Reproduction interdite

© Comité 21 – Reproduction interdite

L'Observatoire des Achats Responsables
www.obsar.asso.fr

OBSAR

Gérard Brunaud

Vice-Président

© Comité 21 – Reproduction interdite

Objectifs « politiques » de la Directive :

« accroitre l'efficacité de la dépense publique, en facilitant notamment la participation des PME aux marchés publics, et mieux utiliser l'instrument des marchés publics au service d'objectifs sociétaux »…

Des progrès sur les objectifs de responsabilité sociétale :

- **accès facilité aux PME**
- **objectifs sociaux et environnementaux renforcés.**

Des espaces d'approfondissement pour la transposition par les Etats, parmi de lourdes insuffisances.

Des dispositions concrètes favorables aux PME (1/2)

© Comité 21 – Reproduction interdite

Un allègement des procédures
offrant une plus grande ouverture aux PME :

- plus forte incitation à l'**allotissement** ;
- simplification des dossiers de candidature grâce à un « **document unique de marché européen** » (DUME) ;
- limitation du chiffre d'affaires exigible du candidat au double du montant estimé du marché ;
- élargissement des possibilités de recours à la négociation et aux **marchés réservés** (!);
- **rejet obligatoire d'une offre « anormalement basse »** (ce qui permet de lutter contre le « dumping » social), sous réserve d'une demande de justification ;
- création du « **partenariat d'innovation** » (crée une distinction entre phase de recherche / développement et option d'achat).

Des dispositions concrètes favorables aux PME (2/2)

Afin de permettre aux PME de présenter plus facilement des offres concurrentielles, **la France a déjà transposé les mesures de simplification par décret** (« CIMAP » septembre 2014).

La plus spectaculaire est la mise en œuvre du principe « **dîtes-le nous une seule fois** » *(avec quelques difficultés administratives).*

Mais le principal dispositif, le DUME, n'a pas encore été mis au point par la Commission européenne (dossier proposé trop …complexe !). Il prévoit une **auto-déclaration sur l'honneur et le recours à une base de données renfermant les documents justificatifs** (en France, ce sera par la simple utilisation du numéro SIRET pour le dépôt de candidature pour les marchés inférieurs à 90000 euros).

© Comité 21 – Reproduction interdite

Des considérations environnementales et sociales renforcées (1/4)

© Comité 21 – Reproduction interdite

Deux avancées essentielles :

- la possibilité d'introduire des **considérations sociales dans l'objet de son marché** (comme c'était déjà le cas des considérations environnementales),
- le droit d'en faire **un des critères d'attribution**, donc de choix de l'offre considérée comme « le meilleur rapport qualité / prix » (= fin de l'impossibilité d'utiliser seul l'art. 53-1 du CMP pour l'insertion dans le cadre de l'offre « économiquement la plus avantageuse »).

L'ObsAR avait proposé à des députés européens des amendements au texte initial dans cet objectif. C'était aussi le sens des dernières jurisprudences de la CJUE (2012) et du Conseil d'Etat (2013).

Des considérations environnementales et sociales renforcées (2/4)

Le critère du « mieux-disant » est défini comme le **meilleur rapport qualité/prix estimé pour la durée de vie** du produit ou du service ou des travaux achetés.

(Mais le projet d'ordonnance de transposition renvoie aux seules « conditions d'exécution »)

Eléments d'appréciation :

l'analyse du cycle de vie, la composition du produit ou les étapes du processus de fabrication ou de commercialisation, les conditions de livraison, le service après-vente, l'organisation, les qualifications ou l'expérience du personnel impliqué…

Sont dorénavant cités comme **critères possibles d'attribution ou** comme **conditions d'exécution** (sans distinction) :

l'intégration des personnes défavorisées ou les produits issus du commerce équitable, l'utilisation optimale des ressources et la minimisation des déchets, ou a contrario les externalités négatives comme la pollution.

© Comité 21 – Reproduction interdite

Des considérations environnementales et sociales renforcées (3/4)

« Mieux-disant » : le prix d'achat fait évidemment partie de l'approche multicritères du « **meilleur rapport qualité / prix sur la durée du cycle de vie** ».
(C'est la nouvelle façon d'appeler l'ancienne « offre économiquement la plus avantageuse », qui intègre une analyse du cycle de vie)

Mais la Directive conserve malheureusement, contrairement à ce que préconisait le rapporteur, la **possibilité du choix à partir du seul critère du prix**…
C'est un « mauvais coup » des anglo-saxons …et pour nous un des enjeux de la transposition dans le futur Code des marchés...
…or l'ordonnance le laisse en l'état, alors que la Plateforme RSE préconisait unanimement d'obliger à l'utilisation du multi-critères.

© Comité 21 – Reproduction interdite

Des considérations environnementales et sociales renforcées (4/4)

© Comité 21 – Reproduction interdite

Enfin, les pouvoirs adjudicateurs « *devraient pouvoir* ***exclure des opérateurs économiques qui se seraient avérés non fiables, par exemple pour manquement à des obligations environnementales ou sociales*** », sous réserve du principe de proportionnalité et de la possibilité pour l'opérateur de prendre des mesures de conformité et des règles internes de responsabilité et de réparation.

« *Il est également nécessaire d'****assurer une certaine transparence dans la chaîne de sous-traitance*** », indique un autre considérant (conformité au droit national)…

Le projet d'ordonnance de transposition en droit français reprend (ou renvoie au futur décret…) ces principes utiles.

…Mais toujours de lourdes insuffisances

Persistance de la **qualification de *« discriminatoire »,* donnée à l'éventuelle préférence accordée aux fournisseurs locaux**, là où ISO 26000 et la norme « achats responsables » préconisent, au moment de la détermination du besoin d'achat, d'évaluer l'impact de celui-ci sur l'éco-système territorial du donneur d'ordre en termes de développement local et d'emploi…

La fameuse « concurrence libre et non faussée » des vieux accords de l'OMC reste encore, contre tout esprit de responsabilité sociétale bien assumée, la référence absolue dans le grand marché intérieur européen…

Principe, intangible, selon lequel **la politique générale de RSE de l'entreprise ne peut pas être prise en compte comme élément d'appréciation du « mieux-disant ».** N'est possible que via les conditions de production ou de commercialisation.

La norme ISO 26000 et les principes directeurs de l'OCDE sont ignorés par les mêmes Etats qui les ont votés !

= Un défi non relevé par le projet d'ordonnance, au motif de l'engagement gouvernemental de « non sur-transposition »! = Occasion ratée ?

© Comité 21 – Reproduction interdite

© Comité 21 – Reproduction interdite

Région Ile de France

Laurence Chevallier

Directrice des marchés publics,

Affaires juridiques, Marchés et Qualité

Quelques ordres de grandeur

508 fournisseurs et une **centaine d'acteurs** internes

450 consultations lancées annuellement dont 80% en procédure adaptée.

381 M€ payés annuellement sur la commande publique (9% du budget régional)

1 démarche d'**amélioration**

ISO 9001 puis ISO 26000, bientôt ISO 20400 ?

© Comité 21 – Reproduction interdite

Des résultats… sur les enjeux sociaux

54 000 heures d'insertion en 2011

101 000 heures en 2014

Exemple de l'entreprise titulaire du lot gros-œuvre dans le cadre de l'opération de construction de la maison de l'étudiant pour l'université Paris XI à Bures sur Yvette (91)

Réalisation de 1 700 heures

© Comité 21 – Reproduction interdite

Des résultats… sur les enjeux économiques

50% des titulaires = TPE/PME

→ Des rencontres en amont des consultations

→ Des enquêtes de satisfaction

© Comité 21 – Reproduction interdite

Des résultats… sur les enjeux environnementaux

Bois, déchets, papiers, véhicule, chauffage, électricité, bâtiments durables, produits bio…

Exemple des éco-stands

Approche globale : des matériaux du stand au traitement des déchets lors du démontage en passant par le transport des stands sur les évènements, la consommation d'énergie optimiser et la réalisation des mobiliers.

© Comité 21 – Reproduction interdite

A la recherche de marchés… équilibrés

Intégrations de plusieurs enjeux :

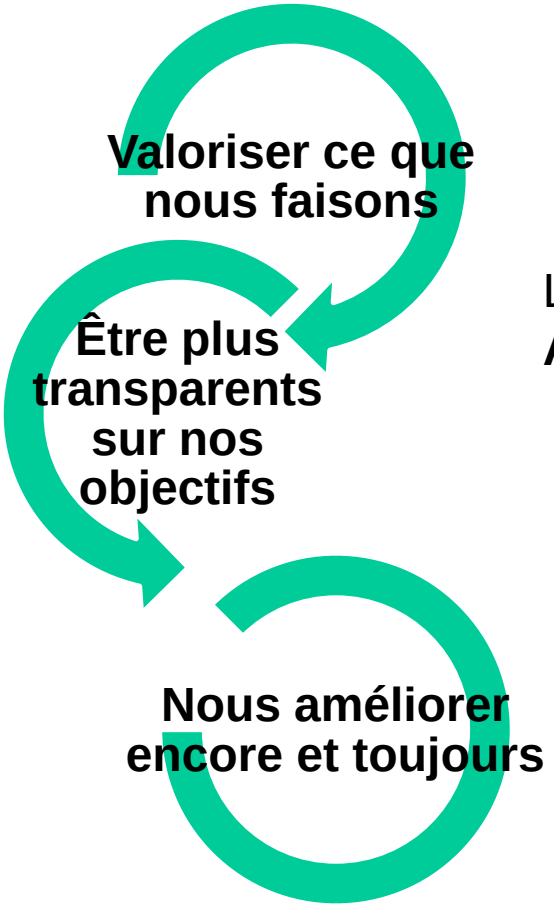
Bio, circuits courts, lutte contre le gaspillage, déchets, insertion…

Exemple de la restauration

Approche globale : sur la restauration des personnels régionaux mais aussi dans les lycées.

© Comité 21 – Reproduction interdite

Une nouvelle étape : aller encore (plus) loin



Le **S**c**HE**ma **R**égional de **P**romotion des **A**chats responsables

© Comité 21 – Reproduction interdite

© Comité 21 – Reproduction interdite

PEFC

Stéphane Marchesi

Secrétaire général

Chiffres clés de l'organisation

PEFC France

PEFC International

© Comité 21 – Reproduction interdite

Le programme de certification

La force du système PEFC repose sur 2 certifications complémentaires :

- **Certification forestière (propriétaires et exploitants qui produisent et récoltent le bois) : adhésion aux cahiers des charges PEFC pour 5 ans**
- **Certification de la chaîne de contrôle (entreprises de la filière forêt – bois – papier) : adhésion aux cahiers des charges PEFC pour 5 ans**
- Consiste à **distinguer clairement les bois certifiés des bois non certifiés tout au long de la chaîne** de transformation et de commercialisation. A chaque étape, le bois certifié utilisé doit être clairement identifiable dans les stocks et sur les documents commerciaux des entreprises.
- Délivrée par un organisme certificateur indépendant, qui contrôle annuellement le bon respect des règles de chaîne de contrôle, et applique les sanctions adaptées si nécessaire.

→ Pour aboutir à la mise sur le marché de produits certifiés PEFC

© Comité 21 – Reproduction interdite

Comment intégrer la gestion durable des forêts dans vos appels d'offre publics ?

Le code des marchés publics permet au pouvoir adjudicateur de prendre en compte les exigences environnementales à chaque étape du processus

- **Intégration du critère PEFC dans les spécifications techniques** (Article 6 du code des marchés publics qui définit les spécifications techniques devant être intégrées dans les appels d'offres)

Certaines de ces spécifications peuvent comporter des caractéristiques environnementales qui peuvent être définies par référence à un écolabel tel que PEFC.

Objet du marché : Achat de produit de mobilier de bureau

La matière première à base de bois, composant le mobilier de bureau , doit être issue d'exploitations forestières engagées dans un processus de gestion durable.

Les exigences ne concernent que la dimension environnementale de la gestion durable des forêts qui garantit :
>> la diversité biologique des forêts,
>> leur capacité de régénération,
>> leur vitalité,
>> leur capacité à satisfaire, actuellement et pour l'avenir, la fonction écologique pertinente, aux niveaux local, national et international, sans causer de préjudices à d'autres écosystèmes.

Le respect de ces exigences environnementales peut être prouvé notamment par l'obtention d'une marque délivrée par un système international de certification de la gestion durable des forêts, ainsi que par tout moyen de preuve approprié. »*
** Le candidat fournira le certificat correspondant délivré par l'organisme certificateur accrédité ainsi que les documents commerciaux associés aux produits certifiés faisant l'objet du marché.*

© Comité 21 – Reproduction interdite

Comment intégrer la gestion durable des forêts dans vos appels d'offre publics ?

Le code des marchés publics permet au pouvoir adjudicateur de prendre en compte les exigences environnementales à chaque étape du processus

- **Intégration du critère PEFC dans les critères de choix des offres** (article 53 du code des marchés publics)

L'article 53 du CMP sur l'attribution des marchés prévoit que l'offre la plus avantageuse peut notamment se fonder sur des critères de performance en matière de protection de l'environnement.
En pratique, comment faire? (texte type inclus dans notre « Guide des achats publics à base de bois »)

« Objet du marché : Achat de produit de mobilier de bureau

Critères : Valeur technique, prix, qualité... :
notés sur X points (X1 + X2 + X3 + ...)
Critère de performance en matière de protection de l'environnement : matières premières à base de bois composant le produit issu d'exploitations forestières engagées dans un processus de gestion durable.

< Reprendre le texte relatif aux spécifications techniques de la diapositive précédente >

Noté sur Y points

Produit jugé conforme : Y points
Produit jugé non conforme : 0 point
Note globale : X + Y = 100 points. »

© Comité 21 – Reproduction interdite

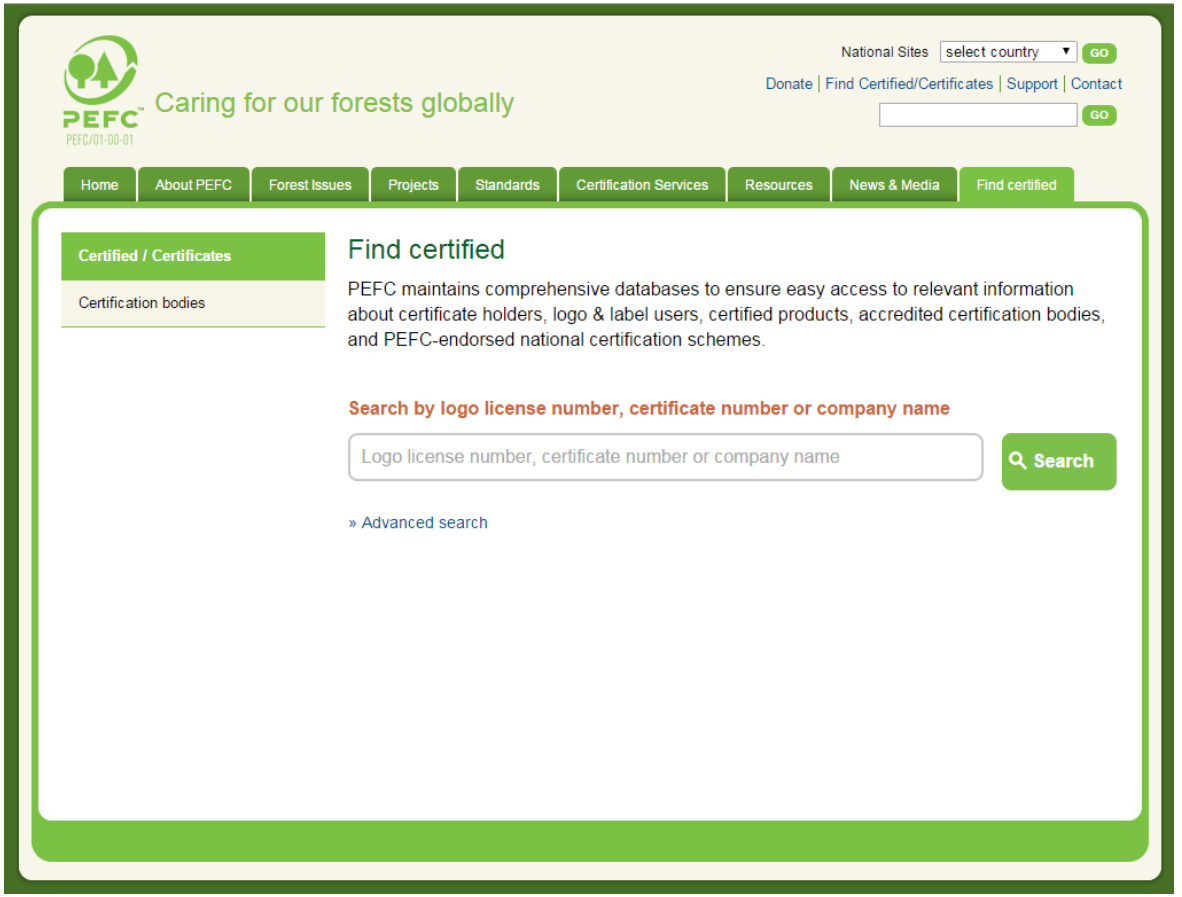
Comment trouver un produit certifié ou une entreprise certifiée PEFC en France ?

• La liste de toutes les entreprises et produits certifiés en France est disponible sur le site internet de PEFC France : www.pefc-france.org/certifications

© Comité 21 – Reproduction interdite

Comment trouver un produit certifié ou une entreprise certifiée PEFC dans le monde ?

•La liste de toutes les entreprises et produits certifiés dans le monde est disponible sur le site internet de PEFC International : www.pefc.org rubrique « find certified »



© Comité 21 – Reproduction interdite

Quelques outils sur les achats responsables

CCI DE FRANCE

Baromètre de maturité RSE des PME (en cours)

Autodiagnostic de maturité RSE dans les achats

COLLÈGE DES DIRECTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'Observatoire des Achats Responsables
www.obsar.asso.fr

Baromètre annuel réalisé avec OpinionWay

Groupes de travail : reporting, coût global, insertion

« Acheteurs publics : simplifiez l'achat »
Fascicule de bonnes pratiques

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE ET DU NUMÉRIQUE

Comité 21 Pays de la Loire

Coup de pouce « Achats responsables : nouvelles exigences, nouvelles pratiques ». Compte-rendu.

© Comité 21 – Reproduction interdite

© Comité 21 – Reproduction interdite

Table ronde 3
Mobilisation des équipes

© Comité 21 – Reproduction interdite

Ville de Rueil Malmaison

Isabelle Ruffaux

Chef du service développement durable

Création du réseau

Mai 2009 : Création du réseau des référents développement durable des services à la demande du Maire. Installation officielle du réseau.

Principe : chaque service ou direction a 1 ou plusieurs référents développement durable. Des suppléants peuvent être nommés.

Aujourd'hui 51 référents forment un réseau représentatif des services municipaux afin de mettre en œuvre des actions en interne intégrant les enjeux du développement durable

© Comité 21 – Reproduction interdite

Rôle du référent

- Contact privilégié avec le service Développement durable pour mettre en place des projets écoresponsables au sein des services, des projets transversaux ou spécifiques.

- Communique au service Développement Durable les informations sur les projets du service entrant dans une démarche de développement durable.

- Participe à des réunions d'échange et d'information avec les autres référents afin de mutualiser les compétences et de trouver des solutions communes.

- Relais des actualités relatives au développement durable auprès de son service

© Comité 21 – Reproduction interdite

Exemples d'actions :

Atelier prospective Agenda 21 « Rueil 2035 » :

Un scénario optimum :
On réalise des actions

Une thématique → Stratégie → Action → Bénéfices / Désavantages → **Objectif/ Vision du territoire**

A chaque étape on détermine :
- Pour qui ?
- Pourquoi ?
- Comment ?

Un scénario « négatif » :
On détermine les problèmes que ça pose

Une thématique → **Stratégie Contraire** → Actions/ Conséquences → Bénéfices / **Désavantages** → **Vision du Territoire/ État des lieux**

© Comité 21 – Reproduction interdite

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

Le réseau des référents Développement Durable

VILLE DE Rueil MALMAISON

Exemples d'actions :

Campagnes éco-gestes

Midis DD

Lettres Zoom DD

© Comité 21 – Reproduction interdite

Evaluation du réseau

Des questions par campagne

Des questions pour chaque **geste**

Une question globale sur la **perception** de la campagne

L'eau, tout simplement vitale.

L'eau, buvons-en, ne la gaspillons pas!

* Je bois de préférence de l'eau du robinet.
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
- Je le fais.
- Je m'engage.
- Non concerné.

* J'arrose les plantes avec les restes d'eau impropre à la consommation.
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
- Je le fais.
- Je m'engage.
- Non concerné.

* J'utilise la chasse d'eau double débit.
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
- Je le fais.
- Je m'engage.
- Non concerné.

* Un robinet qui fuit? Je préviens la maintenance!
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
- Je le fais.
- Je m'engage.
- Non concerné.

* Je ne verse pas de liquides toxiques dans l'évier: acide, soude, huiles, peinture...
Veuillez sélectionner une réponse ci-dessous
- Je le fais.
- Je m'engage.
- Non concerné.

* Combien d'éco-gestes avez-vous appris sur cette campagne en particulier?
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

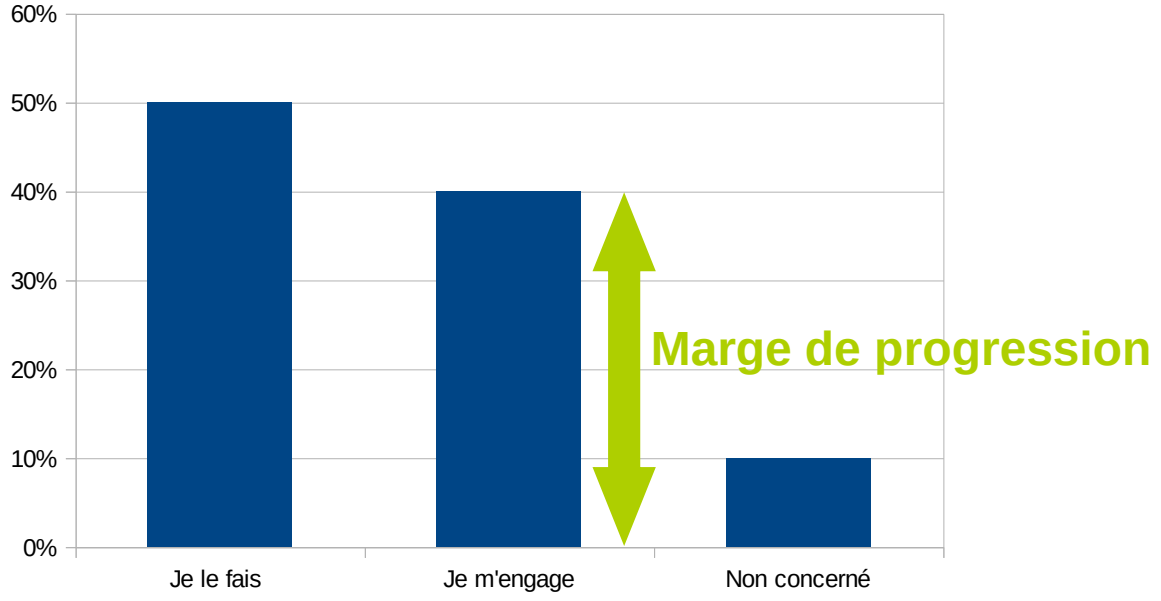
© Comité 21 – Reproduction interdite

Evaluation du réseau

Un outil d'animation pour les Référents DD :

Des résultats par service :

Je bois de préférence de l'eau du robinet :



© Comité 21 – Reproduction interdite

alternacom

Agence événementielle à valeur *humaine* ajoutée

CISCO

Alternacom

Mona Bernia

Directrice

VILLE D'
ISSY
LES MOULINEAUX

Ville d'Issy les Moulineaux

Joëlle Sueur

Maire adjointe

© Comité 21 – Reproduction interdite

© Comité 21 – Reproduction interdite

Qu'est ce qu'une journée d'action solidaire ?

Mener des actions bénévoles au profit d'une association d'intérêt général, par exemple :

- **Embellir le quotidien des usagers :** travaux de peinture, jardinage, petit bricolage, nettoyage…
- **Participer à la vie de la structure :** collecte alimentaire ou de vêtements, tri, logistique, vente, distribution, accueil des usagers…
- **Faire un geste pour l'environnement :** nettoyage d'espaces verts ou de berges, participation à des chantiers natures…

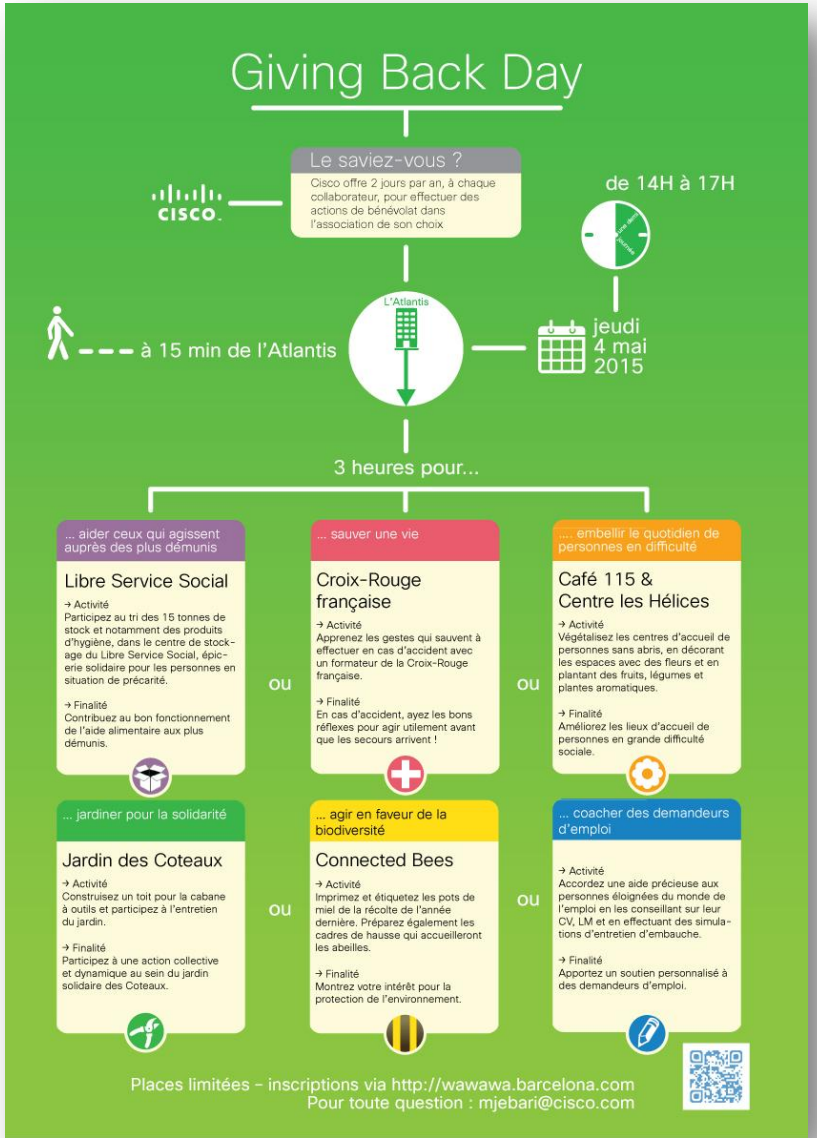
Quels sont les objectifs d'une journée d'action solidaire ?

- **Partager et concrétiser** les engagements de l'entreprise
- **Impliquer** les salariés dans un projet porteur de sens
- **Renforcer** le sentiment d'appartenance et la cohésion des équipes
- **Répondre** à la demande accrue de quête de sens des salariés

© Comité 21 – Reproduction interdite

Le *Giving Back Day* chez CISCO France

© Comité 21 – Reproduction interdite



Les actions proposées

© Comité 21 – Reproduction interdite

BILAN

L'essentiel

- 2ème édition du Giving Back Day chez Cisco France
- **74** participants pendant ½ journée, soit près de **225** heures de bénévolat
- **7** structures partenaires : le centre d'hébergement Les Hélices, le Café 115, le Jardin des Coteaux, l'unité locale de la Croix-Rouge Française, le Libre Service Social (épicerie sociale), la Plateforme d'Insertion et l'association L'enfance de l'Art
- **1** action avec les Connected Bees

Impact social / environnemental

- **30** heures de tri gagnées au Libre Service Social – 76 caisses de produits triés
- **13** citoyens formés aux gestes de premiers secours à la Croix-Rouge Française
- **1** cabane rénovée grâce aux bénévoles Cisco et des dizaines de végétaux plantés
- **4** personnes coachées dans leur recherche d'emploi
- **74** collaborateurs sensibilisés à la notion de bénévolat et d'engagement citoyen

Éco-conception

- Tous les déplacements ont été réalisés à pied ou en transports en commun
- Les tours du cou offerts aux participants en souvenir de la journée ont été réalisés en plastique recyclé
- Dématérialisation des supports de communication et d'inscription

© Comité 21 – Reproduction interdite

Un événement co-construit avec la ville

- **La journée a pu être organisée grâce au concours du CCAS d'Issy les Moulineaux :**
- **Les principales missions du CCAS** sont l'accueil, l'information et l'orientation des isséens notamment les plus fragiles, mais aussi des personnes handicapées et des personnes âgées.
- **Le CCAS est présidé de plein droit par le maire de la commune.** Son conseil d'administration est constitué paritairement d'élus locaux désignés par le conseil municipal et de personnes qualifiées dans le secteur de l'action sociale, nommées par le maire.

© Comité 21 – Reproduction interdite

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

© Comité 21 – Reproduction interdite

Branche colis courrier - La Poste

Benjamin Garcia

Responsable chaîne des valeurs

LA POSTE

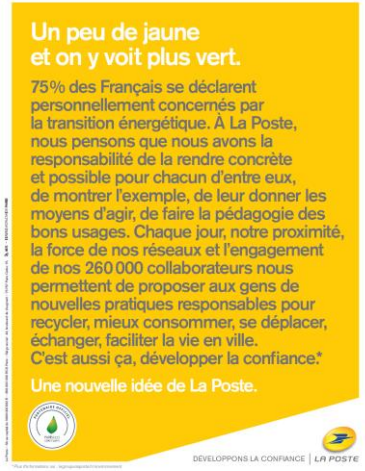
Des Enjeux et des Hommes

Agnès Rambaud Paquin

Directrice associée

DES ENJEUX ET DES HOMMES

FAIRE DES COLLABORATEURS DES ACTEURS ET AMBASSADEURS DE LA DÉMARCHE



TOUS ENSEMBLE POUR LE CLIMAT
PARIS2015
UN CLIMATE CHANGE CONFERENCE
COP21·CMP11

© Comité 21 – Reproduction interdite

Le management du carbone : un levier de performance globale

© Comité 21 – Reproduction interdite

Les ambitions :

- Susciter **l'intérêt à agir** des collaborateurs en territoires et renforcer la **mise en main de solutions concrètes**

- Démontrer que le management du carbone est un **levier de performance** pour les DSCC et les établissements :
  - Réduction des coûts et charges
  - Amélioration de la relation clients, augmentation du CA,
  - Amélioration des conditions de travail des agents
  - Levier de motivation pour les agents
  - Levier d'amélioration du dialogue avec les parties prenantes locales

- Faire du carbone un **atout pour accompagner la conduite du changement** et la performance des établissements

Les acquis attendus

- ✓ **Connaître les enjeux** du carbone et de la lutte contre le changement climatique ; maîtriser la **politique de La BSCC** en la matière et pouvoir situer les enjeux pour La Poste ;
- ✓ Replacer **l'enjeu CO2 dans une optique financière**, levier de réduction des coûts et de création de valeur.
- ✓ Comprendre le sens de la démarche et **l'intérêt à agir** au niveau d'un établissement et d'une DSCC ;
- ✓ **Identifier les gisements** de réduction de CO2 à la main des interlocuteurs et les **co-bénéfices associés sur les 3 axes stratégiques** ;
- ✓ Connaître et s'approprier les différentes **démarches** et les **outils** de pilotage existants au sein de la Branche ;
- ✓ Pouvoir intégrer le CO2 dans la **gestion d'un établissement** (Projet d'établissement, réorganisations, PGI, etc.) et dans l'organisation d'une DSCC

© Comité 21 – Reproduction interdite

Conclusion : idées à retenir

Clés de succès pour mobiliser ses équipes pour le développement durable

1. Donner du sens à la démarche : expliquer les enjeux de la mobilisation, le lien avec la stratégie de l'entité, la vision et les valeurs.
2. S'assurer de la cohérence globale des changements attendus.
3. Répondre au sentiment d'urgence et montrer que le statu quo n'est pas envisageable.
4. Obtenir l'engagement du top management (rôle d'impulsion et d'exemplarité) et le soutien du management intermédiaire et des relais locaux.
5. Identifier et lever si possible les freins au changement : individuels, collectifs ou spécifiques au développement durable.
6. Travailler en amont avec les directions de ressources humaines, développer la transversalité, co-construire les actions.
7. Sensibiliser, former, accompagner l'ensemble des collaborateurs.
8. Communiquer intensément tout au long de la démarche.
9. Piloter le changement (organiser, définir des priorités, s'appuyer sur les convaincus).
10. Mesurer les progrès réalisés, valoriser les résultats, célébrer les efforts, favoriser les retours d'expériences.
11. Ancrer le changement dans la culture interne et les systèmes de management.
12. Animer la démarche dans le temps.

Extrait du guide Mobilisation des équipes pour le développement durable co-rédigé par le Comité 21 et le cabinet Des Enjeux & des Hommes.

© Comité 21 – Reproduction interdite

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

© Comité 21 – Reproduction interdite

Table ronde 4
Bien être au travail

Introduction

Une réflexion sur le bien-être au travail avait été initiée avec les entreprises au Comité 21 dès décembre 2011, avec le RV RSE (voir fiche repère). Ce rendez-vous avait montré que les organisations étaient de plus en plus nombreuses à investir ce sujet longtemps resté tabou car il est difficile d'avouer sa souffrance ou ses difficultés en milieu professionnel. Le bien-être au travail était même vu comme un facteur de performance des organisations. Entre temps,

- le bien-être au travail a fait l'objet d'un ANI* du 19 juin 2013 et a été officiellement défini comme « un sentiment perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le degré d'autonomie et de responsabilisation, la confiance, l'équité, l'encouragement à la prise d'initiative et le droit à l'erreur qui lui est associé ainsi qu'une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »
- La réflexion mérite d'être étendue aux collectivités, en pleine reconfiguration d'organigramme et de moyens.
- La Fabrique Spinoza est arrivée et revendique le bonheur en entreprise !

Ce sujet méritait donc d'être retraité, avec la présentation :

- des actions de la Fabrique Spinoza pour promouvoir la notion et diffuser en pratique le bien-être en entreprise
- des observations de la première mutuelle de la fonction publique territoriale, MNT, proactive en matière de santé des agents au travail.
- l'exemple de La Saline Royale : comment un drame, face immergée d'une mauvaise ambiance au travail et d'un besoin de meilleure organisation, est déclencheur d'un plan d'actions pour le bien-être au travail ? l'exemple de Solar World : dans une organisation qui a la pression du chiffre mais reste agile (collaborateurs à distance), comment le bien-être est-il accélérateur de croissance ?

Intervenants

- Jacques Pierre MARIOT, président de la Fabrique Spinoza et David LEREBOURS, Chargé de mission Action Spinoza,
- Noémie FOORT, Direction de la communication et des affaires publiques/MNT
- Gérald SEMENJUK, directeur général Solar World France & membre de la Commission nationale du CJD
- Nicolas COMBES, Directeur-adjoint EPCC de la Saline royale d'Arc-et-Senans

© Comité 21 – Reproduction interdite

© Comité 21 – Reproduction interdite

Fabrique Spinoza

Think-tank du bonheur citoyen

Fabrique Spinoza

Jacques Pierre MARIOT

Président de la Fabrique Spinoza

David LEREBOURS

Chargé de mission Action Spinoza

La Fabrique Spinoza, le Think-Tank du bonheur citoyen

Fabrique Spinoza
Think-tank du bonheur citoyen

en quelques chiffres…

- + de 250 membres actifs dans 22 villes françaises
- 3 100 suiveurs facebook, 2 300 abonnés twitter, 45 000 vues scoop It
- 6 000 destinataires de la newsletter hebdomadaire
- 10 000 visiteurs uniques / mois sur le site de la Fabrique
- 945 000 touches citoyennes, 10% des cadres français connaissent la Fabrique

www.fabriquespinoza.fr

La Fabrique Spinoza est une association loi 1901, déclarée d'intérêt général et un des 12 principaux think-tanks français, nommé par Acteurs Publics.
Depuis des années, la Fabrique Spinoza travaille à décrypter, promouvoir et soutenir le bonheur dans nos sociétés, notamment dans le monde de l'éducation et du travail.
Elle s'appuie sur la capacité d'innovation et l'expertise de vie de ses 250 membres actifs dans 22 villes françaises, adossées à la technicité des spécialistes de son réseau pour élaborer ses notes, rapports et évènements.

Renouer avec le vrai sens du bonheur
« Acquérir le bonheur » est une promesse de consommation de la société marchande qui produit du stress et qui voit danss le bonheur un moyen de vendre des médicaments et des recettes miracles. Pour la Fabrique, le bonheur émane d'un mieux être soi-même et d'un mieux vivre ensemble.

Combiner éthique et science
Dans tous ces domaines, la Fabrique s'attache à montrer que les facteurs qui le favorisent ou qui l'inhibent, peuvent faire l'objet d'un socle scientifique.

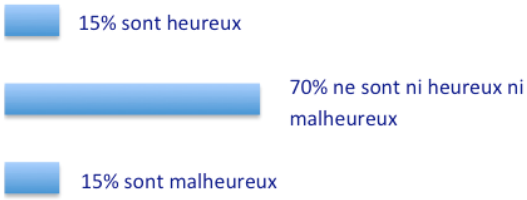
Donner au bonheur sa juste place dans quatre domaines
1. EDUCATION – Ateliers du bonheur à l'école créés par la Fabrique Spinoza en janvier 2015
2. TRAVAIL : voir pages suivantes
3. VILLE - L'indice de positivité expérimenté au Havre applique le better life index de l'OCDE à l'échelle de la ville.
4. VIVRE ENSEMBLE

Quelques chiffres sur le bien-être au travail

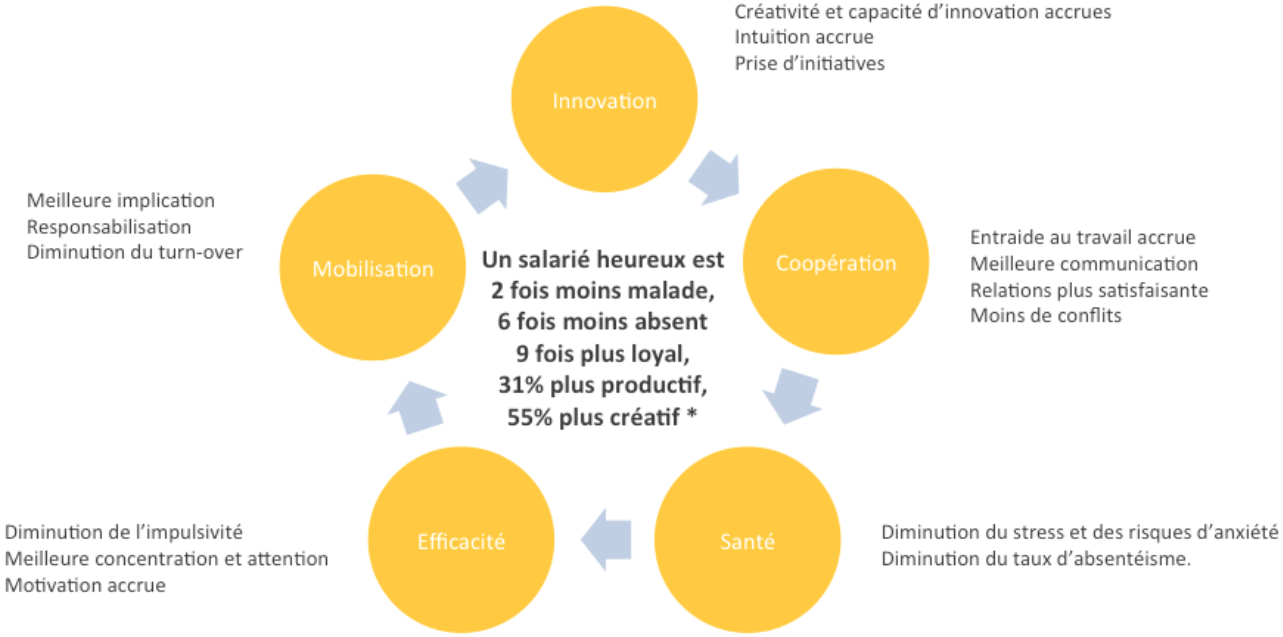
87% des salariés sont désengagés dans leur entreprise

Source Gallup, étude monde, 2013

85% des salariés ne sont pas heureux au travail en France



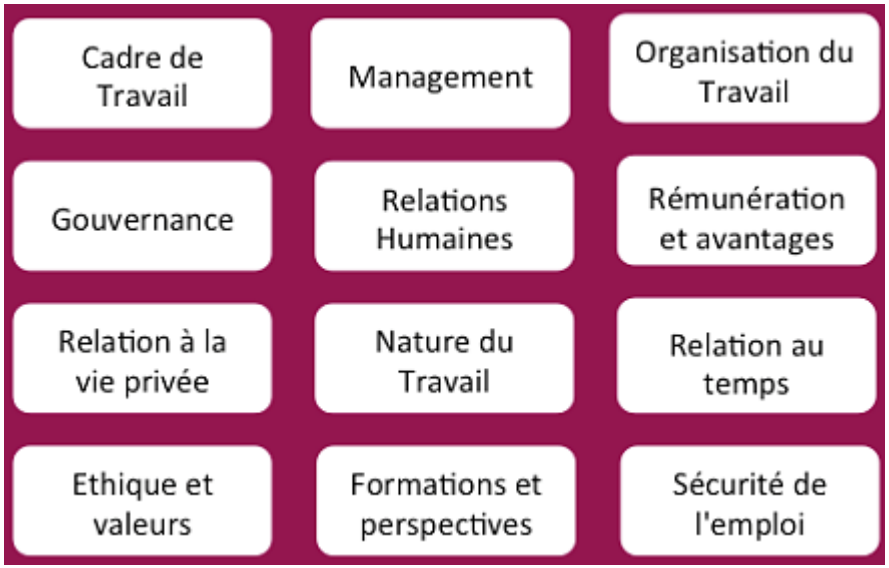
Source Bebetter&co, étude France, 2012



Source Gallup, Harvard Business School, IAPR, 2012

Les 12 dimensions du bien-être au travail

- A partir de la comparaison de 11 outils disponibles sur le marché et mesurant le BET, d'un état des lieux de la littérature sur le BET et de la transposition de l' "indice de mieux vivre", bâti par l'OCDE, la Fabrique Spinoza a dégagé 12 dimensions constitutives du BET.
  Ceux-ci sont explicités par des indicateurs et 115 fiches de bonnes pratiques en ligne sur le Wiki du Bien-Être au Travail, alimenté par des propositions de membres individuels de la Fabrique Spinoza, de ses groupes de réflexion citoyens de travailleurs et d'experts. http://www.wiki-bet.org/



- Travailler sur le long terme autour du bien-être au travail, en passant d'une démarche réactive (RPS) à une démarche de transformation proactive et durable, permet de faire émerger un nouveau modèle d' « entreprise positive, une entreprise humaine et performante, c'est-à-dire qui prenne en compte le bonheur de ses collaborateurs par éthique et qui en retire un avantage de performance »

www.fabriquespinoza.fr

Pour en savoir plus sur la Fabrique Spinoza, le Think-Tank du bonheur citoyen

La Fabrique Spinoza, un acteur reconnu auprès des institutions

- Membre de la Commission Présidentielle dite Attali II pour « l'Economie Positive »
- Correspondant officiel en France pour l'OCDE du projet Wikiprogress
- Coordinateur de la Commission de l'ONU de mise en oeuvre de la résolution 65/309 visant à faire du bien-être citoyen un objectif du développement.

La Fabrique Spinoza intervient dans l'enseignement supérieur

- Organisation de Master Class à l'Ecole Centrale Paris sur la Science du Bonheur et l'Entreprise Positive
- Co-organisation de la 3ème édition des ateliers de l'économie positive à l'Université du Havre
- Intervenant dans le Master Affaires Publiques de Paris Dauphine

La Fabrique Spinoza organise des événements à forte visibilité

- La 1ère Université du Bonheur au Travail / 29-30-31 octobre 2015 / INSEEC / 120 Participants attendus et + de 60 intervenants et experts
- Les Journées du bonheur au travail / 12-14 février 2015 / La Gaîté Lyrique. Plus de 1 500 participants
- Ateliers du bonheur à l'école / 17 janvier 2015 / Halle des Blancs Manteaux. Plus de 300 participants
- Cycle Happy-Culture. Dîners et master-classes autour du bonheur en entreprise, depuis 2013.

www.fabriquespinoza.fr

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

MNT

Les territoriaux solidaires

Mutuelle Nationale Territoriale

Noémie FOORT

Direction de la communication et des affaires publiques

© Comité 21 – Reproduction interdite

Les actions de MNT en faveur du bien-être des agents au travail

Chiffres Clés

- ✓ 1ère mutuelle de la Fonction publique territoriale en santé comme en prévoyance
- ✓ 1er intervenant sur le risque prévoyance des agents dans les collectivités territoriales
- ✓ 827 500 personnes protégées
- ✓ 945 800 agents territoriaux adhérents en santé et/ou prévoyance
- ✓ 519 millions d'euros de cotisations santé, et 124,9 millions d'euros en prévoyance, en 2014.

Présidée par Alain Gianazza et dirigée par Jérôme Saddier, la MNT est, avec 1,1 million de personnes protégées, la **première mutuelle de la fonction publique territoriale** en santé comme en prévoyance.

La MNT a créé **l'Observatoire social territorial** pour connaître et faire connaître l'environnement social des agents territoriaux au sens large, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'actions aux décideurs. Elle a déjà publié 14 cahiers autour de trois collections : Perspectives territoriales – La santé des territoriaux au travail – Guide managérial. Parmi les thèmes abordés: Lutte contre les précarités, gestion des fins de carrière, métiers pénibles, motivation des agents, bien-être et modes de communication...

- ➢ **Retrouver toutes les publications de l'OST en ligne**

En 2011, MNT a créé le **Prix santé au travail** qui récompense chaque année des collectivités territoriales qui contribuent à promouvoir des programmes de santé au travail auprès de leurs agents.

- ➢ **Présentation des actions des collectivités lauréates en vidéo, sur le site de la MNT ou sur Youtube**

MNT
Les territoriaux solidaires

© Comité 21 – Reproduction interdite

Les actions de MNT en faveur du bien-être des agents au travail

© Comité 21 – Reproduction interdite

Publiée en 2012, l'étude "***Jardiniers, un métier en mutation. Mieux vivre au travail, mieux vivre la ville*** » propose un diagnostic de la réalité professionnelle des jardiniers territoriaux et vise à dégager des axes de progrès en matière de santé et de bien-être au travail. Le développement durable et les Agenda 21 n'y sont pas étrangers ! La fonction du jardinier a évolué de l'embellissement du cadre de vie vers la gestion de la nature en ville et à la préservation de la biodiversité. Pourtant, les jardiniers restent exposés à des risques sanitaires assez importants avec un risque élevé d'accidentologie et aux risques à effet différés : bruits, produits chimiques et les troubles musculo squelettiques. Lire l'étude

Le travail conduit par le SIVOM de Saint-Gaudens pour prévenir les troubles musculo-squelettiques des agents de tri illustre également le fait que **les métiers de l'environnement sont des métiers pénibles et que faire du développement durable implique aussi de s'intéresser aux conditions de travail des professionnels de l'environnement !**

En mars 2014, l'étude « ***la reconnaissance non monétaire au travail, un nouveau territoire managérial*** » constatait que les agents de la fonction publique sont attachés à leur mission de service public et de travail pour l'intérêt général, tout autant –voire davantage – qu'à la reconnaissance monétaire. L'étude a proposé des pistes pour proposer un « milieu reconnaissant » pour l'agent. La construction de ce milieu reconnaissant passe par « une valse à trois temps » qui va au-delà du classique "bonjour, merci, au revoir" :

1. Créditer a priori de la valeur en manifestant de l'intérêt et en faisant confiance
2. Créer les conditions opérationnelles de cette valeur en favorisant la réactivité du système et les échanges coopératifs réguliers
3. Acter la valeur de l'agent en le mettant en avant, en lui confiant de nouvelles missions

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

SOLARWORLD
THE SUNPOWERED COMPANY®

© Comité 21 – Reproduction interdite

Solar World

Gérald SEMENJUK

Directeur général Solar World France & membre de la Commission nationale du CJD

Fédérer efficacement les salariés : les outils du CJD au service de SolarWorld France

© Comité 21 – Reproduction interdite

Contexte d'arrivée de Gérald Semenjuk à la tête de SolarWorld France en 2014 : « *Après une croissance fulgurante, le groupe SolarWorld a plongé dans le rouge face à la concurrence des fabricants de panneaux photovoltaïques asiatiques (essentiellement chinois) à bas coûts. Il a été sauvé de justesse en 2013 par Qatar Solar, une filiale de la Qatar Foundation. L'entreprise est présente en France depuis 2010, avec une équipe désormais composée de huit personnes et exclusivement dédiés à la commercialisation de solutions solaires photovoltaïques sur le marché français* », selon un communiqué.

Pour définir sa stratégie de croissance, SolarWorld France, filiale française, a utilisé l'outil du Centre des Jeunes dirigeants « STAR ». L'outil STAR permet au dirigeant de formaliser et co-construire sa stratégie durable et responsable en la partageant avec ses parties prenantes : dirigeant et son équipe, dirigeant et ses grands patrons, dirigeants et ses clients, fournisseurs, voire même concurrents. La stratégie ainsi définie permet de souder les 9 membres de l'équipe, pourtant répartis sur plusieurs villes françaises et travaillant en « home office ».

Enfin, les valeurs partagées par l'équipe s'incarnent en un acronyme : FLIRT. (schéma)

- **Résultats** : l'équipe a atteint en six mois les objectifs qu'elle prévoyait d'atteindre en deux ans, et bénéficie d'un taux de croissance à deux chiffres.
- Donner un sens collectif à l'action de chacun (valeurs, stratégie d'entreprise), organiser une équipe de personnes autonomes autour d'un dirigeant disponible, et le concilier avec bien-être et liberté individuelle (travailler à distance, de chez soi…) est la clé pour la performance sociale, qui se traduit sur la performance économique de cette filière française de l'entreprise allemande.

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

SALINE ROYALE
cité des utopies

EPCC de la Saline royale d'Arc-et-Senans

Nicolas COMBES

Directeur-adjoint

© Comité 21 – Reproduction interdite

Une situation tragique de mal-être à l'origine d'un diagnostic global de la situation des salariés

- Parmi les 40 salariés permanents, la grande majorité sont des professionnels qualifiés et expérimentés, qui travaillent à la Saline depuis au moins 15 ans… exceptée la direction qui connaît un turn-over tous les 3 ans. Les salariés vivent en milieu rural, en première proximité du site patrimonial. Début 2014, notre chef jardinier met fin à ses jours, à son domicile. Dans la lettre laissée à ses proches, il évoque entre autres sa situation professionnelle. A la suite du soutien psychologique aux salariés apporté immédiatement par la CUMP, l'établissement fait appel à une psychologue du travail avec pour objectifs de soutenir le personnel et apaiser les tensions; comprendre les raisons des possibles dysfonctionnements (diagnostic sur la base d'entretiens individuels); proposer des pistes d'amélioration.

- Un comité de pilotage associe le médecin du travail, les représentants du personnel, l'assistant social du personnel du CG25, Isabelle Sallé et Nicolas Combes (co-directeurs par intérim).

- Le diagnostic a été restitué devant l'ensemble du personnel et les membres du Conseil d'Administration en octobre 2014. Celui-ci a mis en lumière deux facteurs de mal-être :
  - des conflits interpersonnels entre des équipes de salariés, ainsi que des situations de violence verbale, de propos disqualifiants et de pressions anormales subies par une partie de ces salariés (surveillance excessive, flicage...), qui – par ailleurs – n'avaient pas souhaité se confier directement à la Direction de l'époque.
  - une surcharge de travail due à la très forte accélération du volume d'activité en 2013/2014 et des questions d'organisation interne liées à nos activités réceptives (hôtellerie, restauration, ménage)

Chiffres clés

- 100.000 à 120.000 visiteurs par an.
- 19.471 enfants/adolescents accueillis en 2014
- 48 Equivalents Temps Plein, pour environ 100 salariés.
- 4M€ de budget de fonctionnement, pour 51% d'autofinancement.
- Premiers bénéfices réalisés en 2013, qui ont permis d'autofinancer pour la 1ère fois nos investissements.

© Comité 21 – Reproduction interdite

Une situation tragique de mal-être à l'origine d'un diagnostic global de la situation des salariés

© Comité 21 – Reproduction interdite

- Parmi les 40 salariés permanents, la grande majorité sont des professionnels qualifiés et expérimentés, qui travaillent à la Saline depuis au moins 15 ans… exceptée la direction qui connaît un turn-over tous les 3 ans. Les salariés vivent en milieu rural, en première proximité du site patrimonial. Début 2014, notre chef jardinier met fin à ses jours, à son domicile. Dans la lettre laissée à ses proches, il évoque entre autres sa situation professionnelle. A la suite du soutien psychologique aux salariés apporté immédiatement par la CUMP, l'établissement fait appel à une psychologue du travail avec pour objectifs de soutenir le personnel et apaiser les tensions; comprendre les raisons des possibles dysfonctionnements (diagnostic sur la base d'entretiens individuels); proposer des pistes d'amélioration.

- Un comité de pilotage associe le médecin du travail, les représentants du personnel, l'assistant social du personnel du CG25, Isabelle Sallé et Nicolas Combes (co-directeurs par intérim).

- Le diagnostic a été restitué devant l'ensemble du personnel et les membres du Conseil d'Administration en octobre 2014. Celui-ci a mis en lumière deux facteurs de mal-être :
  - des conflits interpersonnels entre des équipes de salariés, ainsi que des situations de violence verbale, de propos disqualifiants et de pressions anormales subies par une partie de ces salariés (surveillance excessive, flicage...), qui – par ailleurs – n'avaient pas souhaité se confier à la Direction.
  - une surcharge de travail due à la très forte accélération du volume d'activité en 2013/2014 et des questions d'organisation interne (hôtellerie, restauration, ménage)

LE RÉSEAU DES ACTEURS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Comité 21

Mesures mises en place pour améliorer le bien-être au travail

Révision de l'organigramme et de l'organisation

- Modification de l'organigramme pour séparer les personnes en conflit
- Recrutements et réorganisation des missions, révision des horaires des équipes (ménage, réception, restauration)

Renforcement de la sécurité au travail et achat de matériel plus ergonomique en utilisant les bénéfices dégagés en 2014

- Elaboration d'un cahier des charges pour la sécurité en amont du festival des jardins
- Achat de triporteurs électriques pour faciliter les déplacements nombreux et épuisants des jardiniers, dames de ménage, agents de restauration, réceptionnistes, techniciens
- Achat de matériel permettant de réduire les travaux de force dans les jardins

Temps de formation et d'échanges collectifs

- Séminaire de partage des valeurs communes avec Bernard Bénattar
- Deux séminaires de formation au management pour les responsables d'équipe, en immersion sur place
- Travail par équipe pour formuler collectivement les missions et l'ambition de chaque équipe, puis de l'établissement.
- Mise en place d'un programme d'échanges de compétences avec les partenaires de la Saline en France et en Europe (depuis l'été 2014).

Pérennisation des mesures d'accompagnement des salariés

- Pérennisation du comité de pilotage « santé au travail », chargé notamment de l'accompagnement des mesures et des préconisations
- Mise en place d'un dispositif permanent d'accompagnement psychologique individualisé
- Séminaires annuels sur le management et la cohésion d'équipe avec Sandra Sadat (3 jours).
- Programme de développement des compétences sociales avec l'Université de Bourgogne (Talents Campus).
- Entretiens trimestriels avec les cadres autonomes (refonte de l'accord d'entreprise).
- Entretien annuel avec chaque salarié, et entretien d'évolution de carrière tous les 2 ans.

3 valeurs essentielles exprimées par les salariés

1. La solidarité entre les salariés,
2. La cohérence du projet culturel avec l'histoire de la Saline,
3. La place faite à la créativité dans nos métiers et dans les offres proposées aux visiteurs

Programme mobilité et échanges des compétences

Objectifs

1. **Renforcer la motivation des équipes** en créant des occasions de découvrir de nouvelles manières de travailler et en élargissant leurs réseaux professionnels,
2. **Développer les compétences des équipes et**, en retour, à **valoriser leurs propres savoir-faire** auprès de nos partenaires,
3. **Enrichir les partenariats existants**, en développer de nouveaux, et créer les conditions pour faire naître des envies de **possibles futurs projets communs**

Plus de 120 mobilités réalisées depuis juin 2014 dans d'autres sites culturels français et européens

© Comité 21 – Reproduction interdite

Conclusion : idées à retenir

© Comité 21 – Reproduction interdite

- Le développement durable nécessite la mobilisation des équipes, mais exige aussi de se mobiliser pour les équipes : les métiers de l'environnement en particulier sont des métiers pénibles. **Faire du dd implique aussi de s'intéresser à leurs conditions de travail** !

- L'impact du bien-être se chiffre, **le bien-être s'évalue** : pensez à mettre en place un baromètre annuel du bien-être au travail.

- **Le bonheur au travail ne se décrète pas, et ne repose pas sur un plan d'actions ponctuel et limité dans le temps**. Il est une dynamique longue d'amélioration continue, s'appuie sur des actions concrètes.

- **Donner un sens collectif à l'action de chacun** (valeurs, stratégie d'entreprise), **organiser une équipe de personnes autonomes autour d'un dirigeant disponible, et le concilier avec bien-être et liberté individuelle** (travailler à distance, de chez soi…) est la clé pour la performance sociale, qui se traduit sur la performance économique.

- **Amélioration de l'ambiance et de l'organisation, mais aussi montée en compétences**, permettent de concevoir de nouveaux projets, bénéfiques à l'activité de l'entreprise: un cercle vertueux peut se mettre en place !

- Ne pas avoir d'outils ponctuels de résolution de crise, mais **des outils dans la durée bénéfiques pour une performance globale et durable.**

© Comité 21 – Reproduction interdite

Conclusion

Prochaines dates

•**25-26/08** à Bordeaux : participation à la 13è Université d'été de la communication pour le développement durable « CAP sur la COP 21 » organisée par **ACIDD**

•**9/09** à Paris : animation Comité 21 de l'atelier « ODD, villes et climat : quelle articulation des agendas et quelle mise en œuvre » au Forum Mondial Convergences et participation à la remise du prix Convergences en tant que membre du jury

•**23/09** à Paris : le Comité 21 est partenaire de la Conférence des Grandes Villes

•**15/10** à Paris : journée d'échanges autour des rapports DD

© Comité 21 – Reproduction interdite

Merci de votre participation !

Pour envoyer vos pratiques et compléter le livret des retours d'expériences :
sopel@comite21.org
*Le livret des retours d'expérience est consultable **ici**.*

Avec le soutien de la MNT :

© Comité 21 – Reproduction interdite