



GUIDE
PRATIQUE

Renforcer l'innovation par la RSE dans les PME

Guide pratique et témoignages
issus de l'opération collective
conduite par Association ACEDER
en Paca dans le secteur de l'imprimerie.

Avec le soutien de AGEFOS CGM-PME
et Région Paca



Cinq entreprises en PACA du secteur de l'imprimerie et des industries graphiques – CCI, EXHIBIT, JOUBERT, VALLIERE et ZIMMERMAN – se sont engagées dans le « parcours performant et responsable » lancé par la REGION, et ont suivi de février 2015 à juin 2016 un cheminement RSE, construit sur mesure, en fonction de leurs besoins et de leur niveau de maturité.

Cet accompagnement à la RSE/ISO 26000 a été fait sous la forme d'une Formation-Action. Il a été rendu possible grâce à un partenariat étroit qui s'est constitué entre la REGION PACA et les AGEFOS PME CGM, et nous les en remercions.

Nous avons choisi de présenter les résultats de cette action à la façon d'un guide pratique avec des fiches pédagogiques qui, nous le souhaitons, pourront être utiles à des entreprises appartenant aussi à d'autres secteurs que celui de l'imprimerie.

La formule de la Formation-Action nous a paru particulièrement adaptée à un secteur en mutation, comme l'est actuellement celui de l'imprimerie et des industries graphiques, du fait des techniques numériques et des évolutions sociétales.

C'est dans ces conditions que le potentiel d'innovation que porte la norme hors norme ISO 26000 prend tout son sens, en permettant une véritable démarche d'accompagnement progressif du changement. Si les entreprises engagées avaient déjà été fortement impliquées dans des démarches environnementales, cette formation-action leur a en effet proposé de repenser leur vision, de renouveler leur positionnement commercial, de définir plus clairement leurs relations avec leurs parties prenantes, de rallier leurs collaborateurs autour de valeurs définies communément, d'établir de nouvelles postures de management, de trouver de nouvelles solutions pour une organisation plus performante et d'initier une approche à la Qualité de Vie au Travail.

Pourtant une année est un temps court pour les entreprises qui s'engagent véritablement pour renforcer leur performance globale. Nous souhaitons avoir partagé avec chacune l'esprit des défis à relever et leur avoir donné les outils pour leur chemin vers l'innovation.

Nous remercions vivement les chefs d'entreprise et tous leurs collaborateurs qui nous ont fait confiance, et vous souhaitons bonne lecture de ce guide qui rend compte de leurs expérimentations et porte leurs témoignages.

L'équipe ACEDER

E D I T O





AGEFOS PME CGM est l'Établissement de gestion dédié aux secteurs de la Communication Graphique et des Multimédias du siège national d'AGEFOS PME.

AGEFOS PME - CGM assure notamment la collecte, la gestion des fonds de la formation professionnelle, l'information et le conseil auprès des entreprises des branches Prépresse, Imprimerie, Sérigraphie, Reliure-Brochure-Dorure et Routage, dans le respect de leurs spécificités.

Les évolutions actuelles du secteur portent sur des mutations technologiques, des changements socio-économiques qui s'imposent aux entreprises. Ces mutations doivent être préparées, en termes de stratégie d'entreprise, d'organisation de la production, de compétences techniques et transversales. Les métiers évoluent et imposent le développement de nouvelles compétences soutenues par la formation.

Afin d'accompagner les entreprises du secteur dans la mise en place d'une action collective portant sur la démarche RSE, AGEFOS PME - CGM a noué un partenariat financier avec la Région Paca. Les fonds obtenus permettent de couvrir l'essentiel des dépenses de formation engagées par les entreprises et ceci en complément des prises en charge accordées par l'OPCA (Organisme paritaire collecteur agréé).


En effet si une entreprise veut se développer tout en conservant la dimension sociétale et environnementale elle doit repenser son organisation et ses différents partenariats pour être en adéquation avec sa philosophie. Ce projet qui a fédéré 5 entreprises est source de repositionnement, de progrès qui vont se mettre progressivement en place. Les Consultants de l'organisme qui les accompagnent ont dû s'imprégner de la spécificité « métier » des imprimeurs afin d'adapter au plus près chaque projet d'entreprise en la matière.

L'AGEFOS PME CGM a joué son rôle de « facilitateur » auprès des imprimeurs de la région Paca dans cette démarche RSE.

Jean Edouard Malinvaud,
Chargé de mission d'AGEFOSPME CGM de la région Sud.







ONT PARTICIPÉ

à l'action collective

- > C.C.I.
- > Exhibit group
- > Joubert
- > Vallière
- > Zimmermann



EXHIBITGROUP.FR

SIGNALÉTIQUE | DÉCORATION & ARCHITECTURE COMMERCIALE
STANDS & AMÉNAGEMENT D'ESPACES | AFFICHAGE DYNAMIQUE



Fiche Signalétique

NOM	EXHIBIT GROUP
LIEU D'ETABLISSEMENT	CARROS
ANNÉE DE CRÉATION	1991
CHIFFRE D'AFFAIRES	17M€
EFFECTIF	90
OFFRE DE SERVICES	Impression numérique grand format, signalétique, affichage dynamique, stands et aménagement d'espaces, décoration et architecture commerciale
PRINCIPAUX CLIENTS	<u>Salons, congrès & conventions</u> : Palais des Festivals de Cannes, Acropolis, Grimaldi Forum... <u>Sports</u> : PSG, Stade de France, FFR, FFF... <u>Réseaux de points de vente</u> : Zadig & Voltaire, Agatha, Réminiscence... <u>Centres commerciaux</u> : Groupe Unibail, Les 4 Temps, So Ouest... <u>Scénographie, Muséographie</u> : Château de Versailles, Frédéric Beauclair, Nouveau Musée National de Monaco, Jean-Paul Haure, Cité de la Mer de Cherbourg... <u>Stands</u> : Lacoste, Delmonte, Kusmi Tea... <u>Affichage dynamique</u> : Ernst and Young, IKKS, AS Monaco, OGC Nice...
SITE WEB	www.exhibitgroup.fr



Exposition
Louis VUITTON



Métrobus
Christian DIOR



Pavillon des Merveilles

VALLIERE

NATURELLEMENT
IMPRIMEUR



Fiche Signalétique

NOM	IMPRIMERIE VALLIERE
LIEU D'ETABLISSEMENT	MIRAMAS
ANNÉE DE CRÉATION	1928
CHIFFRE D'AFFAIRES	1,7M€
EFFECTIF	12
OFFRE DE SERVICES	Impression offset et numérique petit et grand format, typographie, signalétique, rollup, bâche, kakémono... Conception sur-mesure de vos produits d'impression, création, conseil. Communication : corporate, longue et courte durées, packaging, événementiel.
PRINCIPAUX CLIENTS	<u>Communication institutionnelle</u> : Mairies, Communautés de Commune ou d'Agglomération, Parcs Naturels Régionaux Camargue, Alpilles, Offices de Tourisme, Archives Nationales d'Outre Mer, ARPE... <u>Enseigne Régionale</u> : Biotech, Marius Fabre, EVERÉ, SFHE, Terlat, Eiffel Industrie, Polyshape... <u>Enseignes Nationales</u> : Haribo, Boulangerie Ange, KeepCool.. <u>Culture</u> : Théâtre Armand, Théâtre Côté Cour, Rencontres Cinématographiques, Pulsion Maison de la Danse, Les Docks des Suds, Scènes & Cinés, Ilotopie...
SITE WEB	www.impvalliere.com

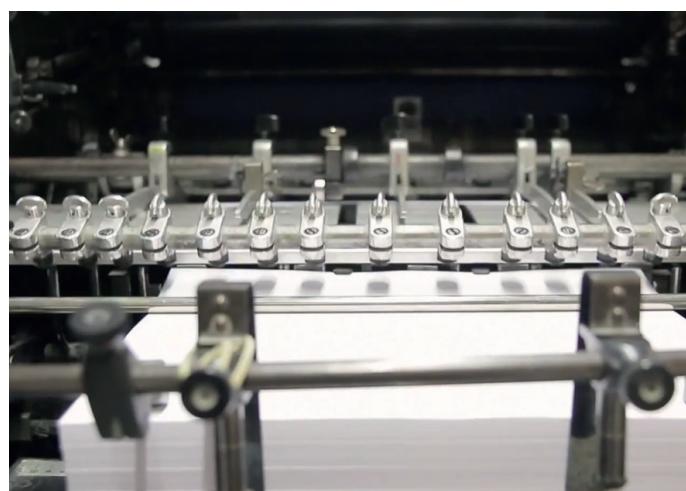
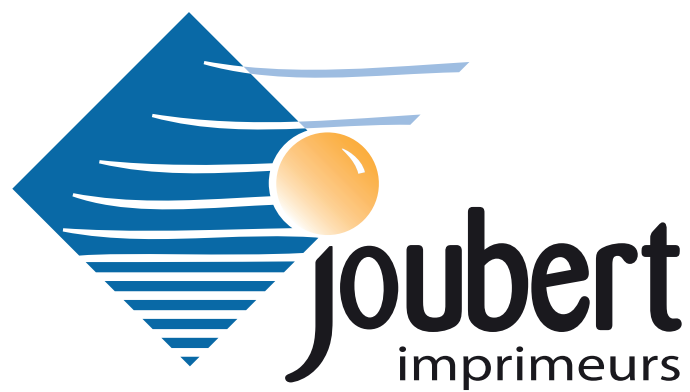




Fiche Signalétique

NOM	IMPRIMERIE ZIMMERMANN
LIEU D'ETABLISSEMENT	Villeneuve Loubet
ANNÉE DE CRÉATION	1932
CHIFFRE D'AFFAIRES	3,4M€
EFFECTIF	22
OFFRE DE SERVICES	Impression offset et numérique, pelliculage, vernis sélectif/3D, découpe laser, portail de commande en ligne
PRINCIPAUX CLIENTS	<u>Etablissements publics</u> : Mairies, offices de tourisme, caisses de retraites, hopitaux... <u>Entreprises locales</u> : B Laboratoires, agences de communication, autres imprimeurs, événementiel
SITE WEB	www.zimprint.com





Fiche Signalétique

NOM	IMPRIMERIE JOUBERT
LIEU D'ETABLISSEMENT	CARROS
ANNÉE DE CRÉATION	1981
CHIFFRE D'AFFAIRES	4,3M€
EFFECTIF	30
OFFRE DE SERVICES	Impression de tout type de documents sur tout types de support
PRINCIPAUX CLIENTS	Entreprises Laboratoires Collectivités
SITE WEB	www.joubert-imp.fr





Fiche Signalétique

NOM

IMPRIMERIE CCI

LIEU D'ETABLISSEMENT

ANNÉE DE CRÉATION

CHIFFRE D'AFFAIRES

EFFECTIF

OFFRE DE SERVICES

PRINCIPAUX CLIENTS

SITE WEB



ACeder

La transition en actes

ACEDER, ÇA SIGNIFIE QUOI ?

Il s'agit d'un acronyme (Association des Conseils en Développement durable et RSE). Elle rassemble, au plan régional, des acteurs du conseil et de la formation qui interviennent dans les différents champs requis par les phases de définition et de déploiement de la Responsabilité Sociétale dans une organisation : stratégie, environnement, ressources humaines, conduite du changement.

ACEDER est une association de loi 1901 dont la vocation est d'initier ou de candidater à des projets liés à la Responsabilité Sociétale des Organisations. Nous ciblons nos actions en direction du tissu économique local, c'est-à-dire principalement des TPE-PME.

Les consultants membres de l'association sont recrutés sur la base de leurs parcours (tous sont des seniors du consulting et d'anciens cadres ou dirigeants d'entreprises), de leurs domaines d'expertise, et des valeurs qui les animent, car il est important que tous partagent la même vision pragmatique et opérationnelle du conseil en RSE.

QUEL LIEN ENTRE ACEDER ET LE PROGRAMME DE FORMATION-ACTION ?

A l'origine ACEDER a répondu à une demande de AGEFOS-CGM PME pour le secteur. Six membres de l'association se sont mis au travail pour élaborer le programme de formation-action, puis quatre l'ont mis en oeuvre. C'est l'association qui a assuré l'ingénierie administrative pour faire financer l'opération, et c'est également ACEDER qui a commercialisé, avec l'appui de AGEFOS-CGM PME, le projet auprès des imprimeurs.

QUELS PROJETS POUR L'AVENIR ?

Forts de cette expérience, nous souhaitons capitaliser sur ce dispositif pour le reproduire dans d'autres secteurs d'activité. Un autre de nos objectifs est de constituer un observatoire économique de la RSE, afin de mieux rendre compte des résultats économiques et financiers pour les entreprises. A terme l'association organisera des conférences et des séminaires en invitant des grands témoins ou des spécialistes.





Pourquoi une action collective sectorielle consacrée à l'imprimerie ?

Le secteur de l'imprimerie et des industries graphiques en Paca est constitué pour l'essentiel de TPE-PME.

Elles sont confrontées à deux problématiques majeures :

1. La relation aux donneurs d'ordre : le Chiffre d'Affaires du secteur est porté par la demande publique (collectivités) ou para-publique (Culture par ex.). A l'heure des restrictions budgétaires, il est important que les imprimeurs puissent diversifier leur clientèle.

Or, leurs dirigeants n'ont pas toujours pris conscience de l'évolution du contexte de la demande. Si les acteurs publics privilégient encore le prix sur une approche en coût global (I.E. pour la communauté), les grands donneurs d'ordre privés sont engagés pour la plupart dans des politiques RSE. Ils doivent répondre de leurs actes dans des questionnaires d'agences de notation extra-financière par exemple et reporter leurs propres engagements auprès de leurs prestataires et fournisseurs. Il fallait donc fournir aux imprimeurs une offre clé en mains, dans la durée, pour les former et les accompagner dans la formalisation et la mise en oeuvre de leurs propres politiques.

2. La mutation du métier : force est de constater ensuite que, confrontées à la concurrence croissante du numérique, à la hausse des matières premières, à l'érosion du volume des marchés, les entreprises de ce secteur doivent non seulement inventer de nouveaux processus techniques et organisationnels pour faire face à la baisse de l'imprimé papier, mais aussi passer d'une posture d'industrie de production à une posture de service industriel. Et ce, avec la nécessité aussi de faire évoluer le profil des dirigeants et des salariés, de faire évoluer les compétences, d'en acquérir de nouvelles pour de nouveaux métiers (numérique, multi-media/multi-canal, assurance qualité etc.). Il fallait donc amener les entreprises à choisir une approche nouvelle plus performante et plus créative, à définir une stratégie d'innovation et de développement, bref les aider à développer leur imagination pour renouer collectivement avec une dynamique de croissance.



Pourquoi avoir choisi le format de formation-action ?

Parce que la RSE ne se pratique pas comme pourrait le faire « M. Jourdain ». Les notions de prise en compte des parties prenantes et de gouvernance sont, par exemple, centrales en RSE ; or, elles induisent des changements dans les pratiques et les comportements. Il est donc essentiel que les équipes comprennent les concepts élémentaires, les étapes de mise en oeuvre et dans quel(s) but(s) des changements vont devoir être opérés. La formation-action s'avère le moyen le plus efficace car il permet de soutenir les équipes dans la durée, de la sensibilisation jusqu'au suivi du déploiement en interne. Le formateur intervient pour fournir des outils aux équipes et les guider tout au long de leur propre cheminement.

L'autre intérêt de ce format est qu'il permet des échanges entre chefs d'entreprises concernés, et qu'il individualise l'accompagnement de formation au plus près des besoins et de la maturité de chaque entreprise. Chacune a vécu son propre cheminement dans le processus et les programmes d'intervention ont été faits sur mesure, au fil de l'eau, ce qui a demandé aux formateurs de s'adapter systématiquement au contexte de l'entreprise et d'adapter également les contenus.

Quels sont les points saillants à retenir de cette opération ?

Au démarrage, les dirigeants avaient tous des motivations différentes pour intégrer cette action collective. Le fait que dès le départ nous ayons pu travailler avec la Région Paca sur les cahiers des charges de ses marchés publics d'impression a « soudé » les dirigeants autour du sujet. La mutualisation leur a permis de mieux se connaître et même de travailler ensemble sur des marchés importants. Des grands donneurs d'ordre sont intervenus pour exposer leurs contraintes, leurs pratiques et leurs besoins en matière d'impression.

De plus, il a été réellement possible pour chaque entreprise d'expérimenter de nouvelles approches, tant en termes de gouvernance, de management, d'organisation, ou de développement commercial, chacune en fonction de sa maturité ou de son marché.

Finalement, et c'est normal, tous les imprimeurs ne sollicitent pas une évaluation tierce partie, mais tous disposent d'un nouveau bagage conséquent, tant en termes de savoirs que de structuration et de documentation de leurs politiques.

Le cahier pratique de cette action collective donne un aperçu de la diversité des thèmes approfondis lors de cette formation-action. Cette diversité thématique, inhérente à la RSE, démontre le bien fondé d'ACEDER en tant que regroupement de compétences et d'expertises diverses et complémentaires mises au service de l'entreprise en fonction du besoin.



SOMMAIRE

A- INNOVER EN MANAGEMENT	p. 22 à 43
Définir la vision RSE de l'entreprise	p. 24 à 28
Définir et partager les Valeurs avec ses salariés.....	p. 29 à 33
Redéfinir son rôle de Dirigeant-Entrepreneur.....	p. 34 à 38
Impliquer et responsabiliser ses salariés.....	p. 39 à 43
B- INNOVER DANS L'ORGANISATION	p. 44 à 59
Optimiser l'organisation de sa fonction commerciale.....	p. 46 à 50
Redéfinir l'organisation de l'entreprise	p. 51 à 59
C- VALORISER SES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES	p. 60 à 71
Intégrer la norme Iso 14001.....	p. 62 à 66
Intégrer le cycle de vie dans son système de management.....	p. 67 à 71
D- INNOVER SES PRATIQUES SOCIALES.....	p. 72 à 83
Renforcer la motivation par le bien-être au travail.....	p. 74 à 79
Renforcer l'initiative des salariés par l'intéressement	p. 80 à 83
E- INNOVER DANS SES PRATIQUES COMMERCIALES	p. 84 à 95
Mettre en place une politique fournisseurs	p. 86 à 90
Renforcer son marketing commercial	p. 91 à 95
F- EVALUER SES ENGAGEMENTS ET LES RÉSULTATS DE SA POLITIQUE RSE	p. 96 à 105
Score RSE de Afnor.....	p. 98 à 101
Cap 26000 de Bureau Véritas.....	p. 102 à 105
APPORT DE LA MUTUALISATION	p. 106-107



A



INNOVER EN MANAGEMENT

- I** Définir la Vision RSE de l'entreprise..... p. 24 à 28
- II** Définir et partager les Valeurs avec ses salariés..... p. 29 à 33
- III** Redéfinir son rôle de Dirigeant-Entrepreneur..... p. 34 à 38
- IV** Impliquer et responsabiliser ses salariés..... p. 39 à 43



I Définir la Vision RSE de l'entreprise



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Définir la vision RSE de l'entreprise consiste à formuler le sens et la valeur ajoutée que l'on poursuit à travers la conduite de la politique RSE. Définir la Vision est donc un préalable à l'élaboration de sa politique, car elle trace la voie à suivre et indique aux salariés et aux clients la finalité que l'on vise.

Définir la Vision de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise consiste à projeter son activité dans l'avenir pour définir **POUR QUOI** l'entreprise va agir dans telle ou telle direction.

Objectifs

Poser la Vision RSE permet de faciliter la mobilisation des collaborateurs et de faciliter la mise en oeuvre de nouvelles pratiques. Elle favorise la conduite du changement dans l'entreprise. Elle formalise la projection de l'activité économique dans un futur durable souhaité.



Bénéfices

Les bénéfices d'une politique RSE qui s'appuie sur une Vision et des Valeurs sont multiples.

Ils sont propres à l'entreprise, liés à son positionnement marché et à sa culture interne et bien sûr, aux politiques menées.

Ils se regroupent en deux catégories : capacité d'innovation et maîtrise des charges d'exploitation.

- > Innovation dans la conduite des équipes
- > Innovation dans l'organisation
- > Innovation dans les produits et services proposés
- > Maîtrise des charges liées aux déchets
- > Rationalisation de la production
- > Avantage concurrentiel (accès aux marchés publics)
- > Image et réputation
- > Conformité avec la législation
- > Relations améliorées avec les partenaires et parties prenantes externes

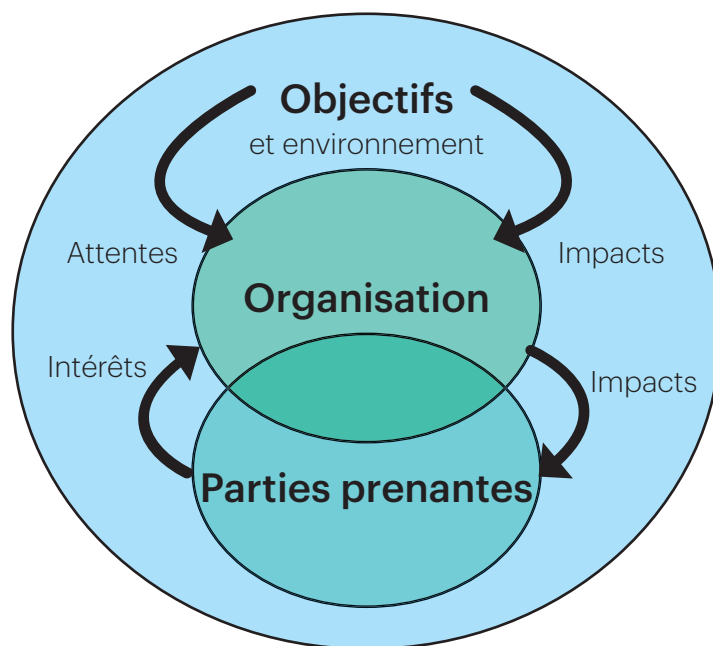
Lien avec ISO 26000

Construire sa Vision répond à la première étape de toute politique RSE, à savoir « identifier sa responsabilité sociale ».

Cette étape est décrite dans le chapitre 5 de la norme.

Elle passe par un questionnement sur trois relations :

- > Entre l'entreprise et la société : l'entreprise doit comprendre comment ses décisions et activités impactent l'environnement et la société.
- > Entre l'entreprise et ses parties prenantes : elle doit connaître celles qui sont affectées (ou pourraient l'être) par ses activités, choisir celles avec qui elle peut construire des réponses et accepter d'être observée par elles.
- > Entre ses parties prenantes et la société : l'entreprise doit accepter l'existence de lien(s) entre les intérêts de ses parties prenantes et les attentes de la société.



Note

Les parties prenantes peuvent avoir des intérêts qui ne sont pas compatibles avec les attentes de la société.

DANS SON CHAPITRE 7

« LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'INTÉGRATION DE LA RS DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION » LA NORME EXPOSE EXPLICITEMENT (PARAGRAPHE 7.4.2.) :

« Il convient qu'une organisation définisse son orientation en faisant de la responsabilité sociétale une partie intégrante de ses politiques, de sa culture d'organisation, de ses stratégies, structures et activités. Parmi les moyens d'y parvenir, citons :

l'intégration, dans la déclaration de la vision ou des valeurs de l'organisation, d'une référence à la façon dont elle envisage l'évolution de ses activités au regard de la responsabilité sociétale ; ».



Réglementation

Aucune loi n'oblige à poser sa vision RSE. La loi française n'oblige qu'à un reporting extra-financier les entreprises de plus de 500 personnes.

La norme Iso 26000 recommande vivement cette pratique dans les principes de management d'une bonne gouvernance de l'organisation. Sans Vision, il y a rarement de dimension stratégique donnée à la RSE, or c'est précisément la valeur stratégique de la RSE qui permet d'en retirer des bénéfices en termes financiers et commerciaux.



2. Mise en œuvre

Méthode et outils utilisés

Plusieurs méthodes sont possibles, des ateliers collaboratifs internes à un recensement exhaustif des sept questions centrales et des domaines d'actions associés (chapitre 6). Ces deux méthodes présentent des logiques opposées.

CAS DE LA CO-CONSTRUCTION

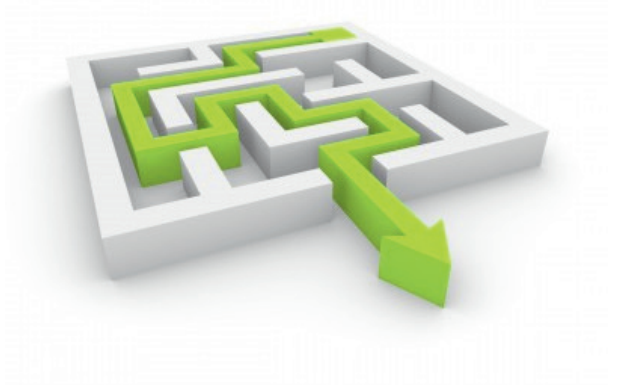
Compte tenu de l'importance stratégique du sujet pour l'entreprise, plus la construction de la Vision sera partenariale et co-construite plus elle sera riche et dynamique. Elle présente l'avantage de réunir différents points de vue sur l'entreprise et ses parties prenantes. Les ateliers peuvent être ouverts à certaines d'entre elles.

Dans le cas de l'entreprise Vallière, quatre ateliers de 2h30, composés de salariés volontaires représentant 50% de l'effectif ont été animés. Des ateliers inter-sessions se sont tenus en interne.

CAS DU RECENSEMENT

L'entreprise commence par établir quel pourrait être son programme d'actions au regard des enjeux qu'elle perçoit de son activité pour chacun des domaines d'actions examinés ; il lui faudra ensuite procéder à la hiérarchisation de ces enjeux car elle ne pourra pas traiter tous les sujets simultanément, puis leur donner un sens et une perspective.

Quelle que soit la méthode employée, le résultat attendu de ce travail consiste en la rédaction d'une page signée du dirigeant.



Pièges à éviter

Confondre Vision (exploration prospective de l'organisation dans un futur souhaitable) et Visée (objectifs stratégiques à moyen terme).

Rédiger une intention qui ne soit pas assortie d'orientations stratégiques réalisables et mesurables de l'entreprise (là où elle choisit d'aller)

“ Témoignage ”

VALLIERE

NATURELLEMENT
IMPRIMEUR

Comment entendez faire évoluer votre vision dans l'avenir ?

Ne pas perdre de vue que la direction doit apporter un soutien permanent à la démarche RSE, que ce soit en terme d'animation et d'exemplarité dans le respect des valeurs portées par l'entreprise.

Cet engagement de tous les jours doit nous aider à partager avec les salariés une vision commune et une prise de conscience des enjeux de gouvernance pour mieux préparer dans un avenir proche une transmission de l'entreprise sur des bases consolidées.

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

www.bivi.qualite.afnor.org/notice.../qu...visionstrategique.../1295018
Qu'Est-ce qu'une vision stratégique partagée ?

www.strategiemarketingpme.com/.../la-vision-d-entreprise-point-de-depart-d-une-success-story



II Définir et partager les Valeurs avec ses salariés



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Chaque individu intègre des valeurs qui fondent son comportement et ses réactions. Elles sont issues de l'éducation, de l'expérience, de la culture. L'organisation aussi, en tant que corps social, fait quotidiennement appel à des valeurs pour animer et mobiliser ses membres. Ce sont des principes fondamentaux qui guident la vie de l'entreprise comme la vie de chacun dans le quotidien professionnel. Les règles de fonctionnement en découlent et l'application de la déontologie en est directement imprégnée.

Elles orientent le comportement de chacun des hommes et des femmes qui la composent -dirigeants, managers, employés. Ce sont les repères qui permettent à chacun de reconnaître (ou non) son appartenance à l'entreprise. Elles donnent du sens aux activités et aux initiatives et guident la prise de décisions.

Pour une entreprise responsable, elles doivent être également en résonance avec les attentes de la société. Alors elles répondent à la question du **POURQUOI** que toute entreprise responsable doit se poser en initiant sa stratégie.

Objectifs

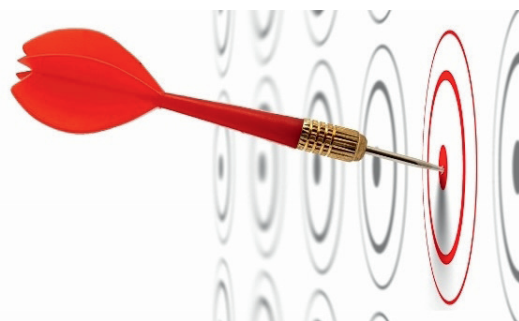
Les valeurs sont donc le socle de l'identité et de la culture d'entreprise, ce qui fait que chaque organisation est unique, spécifique.

Les valeurs sont souvent implicites. Pourtant elles constituent l'essence même de l'entreprise : issues du cœur de son histoire, de sa direction au plus haut niveau et de son développement.

Elles méritent donc d'être énoncées et partagées par les collaborateurs, pour :

- > Rendre les valeurs explicites, c'est-à-dire les formaliser pour les faire connaître et les respecter au quotidien, mais aussi les partager
- > Valoriser l'entreprise au-delà des valeurs techniques et financières traditionnelles et les utiliser comme élément structurant de la communication d'entreprise, pour établir sa différenciation et son exemplarité

Si chaque valeur reflète chacune un fondement de la culture professionnelle de l'entreprise, il est essentiel que toutes les parties prenantes comprennent qu'à chaque valeur correspond un engagement ou principe d'action, qui doit lui-même être traduit en comportements et en pratiques, voire en règles de conduite explicites. Les valeurs contribuent à l'enrichissement d'un règlement intérieur.



Bénéfices

C'est sur le moyen/ long terme qu'il est possible d'évaluer l'importance du travail d'appropriation des valeurs par tous les acteurs de l'entreprise et de leur communication auprès des parties prenantes externes.

En effet, les valeurs ne doivent pas rester lettres mortes. Il appartient au dirigeant de les rappeler aussi souvent que possible pour réorienter les engagements et les comportements, et il appartient à chacun dans l'entreprise de s'en emparer pour évaluer la justesse de ses pratiques et s'auto-responsabiliser au nom de toute l'entreprise.

Communiquées en interne, traduites en objectifs et en engagements, les valeurs permettent de :

- > Mettre en cohérence les objectifs stratégiques et les objectifs individuels dans l'ensemble des actions et décisions de l'entreprise.
- > Renforcer les compétences comportementales et les ajuster aux compétences techniques
- > Structurer les modes de collaboration/coopération par l'adoption de règles de conduite choisies et partagées par tous les acteurs
- > Faire connaître le socle du capital immatériel de l'entreprise, y compris lors du recrutement



Réglementation

Aucune loi n'oblige à établir sa charte des valeurs. La loi française n'oblige qu'à un reporting extra financier les entreprises de plus de 500 personnes.

La norme Iso 26000 recommande vivement cette pratique dans les principes de management d'une bonne gouvernance de l'organisation. Sans Valeurs explicites et partagées, inscrites dans les pratiques quotidiennes, l'éthique de la responsabilité de chacun ne peut être établie consciemment, comme une composante clé de la stratégie de l'entreprise.



Lien avec ISO 26000

Dans son chapitre 7 « lignes directrices relatives à l'intégration de la RSE dans l'ensemble de l'organisation », la norme expose explicitement (paragraphe 7.4.2.) :

« Il convient qu'une organisation définisse son orientation en faisant de la responsabilité sociétale une partie intégrante de ses politiques, de sa culture d'organisation, de ses stratégies, structures et activités. Parmi les moyens d'y parvenir, citons :

> l'intégration, dans la déclaration de la vision ou des valeurs de l'organisation, d'une référence à la façon dont elle envisage l'évolution de ses activités au regard de la responsabilité sociétale ; ».

En outre, la norme affirme que la « responsabilité sociale implique des actions allant au-delà du respect des lois et la reconnaissance d'obligations non juridiques » à l'égard de tiers [...] Ces obligations découlent, entre autres, de valeurs éthiques largement partagées ».

Enfin, la question centrale relative à la gouvernance est constituée de sept principes de management. Parmi ces principes figure le « comportement éthique » défini par la norme comme « les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité ».

La charte des valeurs a vocation à renseigner sur la capacité de l'entreprise à déployer et faire respecter un « comportement éthique » dans toute son organisation.

2. Mise en œuvre

Méthode et outils utilisés

Les méthodes sont multiples ; L'important est qu'elles soient participatives. En effet, nombre de valeurs affichées dans les années 90 sous forme de charte ont été vidées de leurs sens du fait qu'elles n'étaient pas réellement appropriées en interne. Et les conséquences sont importantes : baisse d'engagement, baisse d'implication, de motivation, de crédibilité de la direction et du management. Baisse de productivité et de résultats.



Equipe VALLIERE initiant « le jeu des valeurs »

LA MÉTHODE CHOISIE PAR ACEDER a été co-construite par les consultants, sur une base participative ludique d'un « jeu des valeurs », suivie ensuite d'une rédaction collaborative portant pour chaque Valeur, sur les engagements à prendre par rapport à chacune des parties prenantes et sur chacun des domaines de la performance globale de l'entreprise (économique, social, sociétal, environnemental).

UN PROTOCOLE DE RÉUNIONS DE TRANSMISSION des valeurs ainsi produites a été ensuite proposé auprès des salariés, pour évaluation, corrections ou autres propositions : ces réunions sont aussi l'occasion pour les salariés de livrer leurs ressentis et souvent d'autoévaluer et de réajuster leur relation à l'entreprise et/ou aux dirigeants. C'est le cas particulier des entreprises JOUBERT et ZIMMERMAN.

Dans certaines entreprises où les salariés n'avaient pas pu être inclus dès le départ dans l'élaboration des valeurs, celle-ci a été faite par l'équipe de la Direction puis présentée aux salariés.

Un troisième cas de figure est celui du groupe EXHIBIT qui avait organisé un « Forum ouvert » avec tous ses salariés 2 ans auparavant et au cours duquel les valeurs de l'entreprise avaient été énoncées. Le choix de ce groupe est d'enrichir ces valeurs lors d'un prochain séminaire de 2 jours avec les salariés qui travailleront en intelligence collective.

Pièges à éviter



Rédiger des valeurs au sein de la Direction sans les « challenger » en interne : la Direction se fait plaisir mais risque de perdre son temps à ne produire du sens que pour elle-même. Proclamer des valeurs sans les faire vivre au quotidien, c'est-à-dire sans les assortir d'engagements (tant de la part de la Direction que demandés aux collaborateurs) et de comportements au travail. Les valeurs peuvent servir à enrichir le règlement interne.

“ Témoignages ”



L'identification des valeurs de l'Imprimerie Joubert nous a permis de mettre des mots sur un fonctionnement et une gestion de l'entreprise qui depuis plusieurs années nous a conduit au développement que nous connaissons actuellement.

Toutefois, l'entreprise en prenant de l'importance a atteint un nombre de salariés que nous avons des difficultés à maintenir dans une cohésion globale (problèmes de rôles et responsabilités qui ressortent, gestion de l'entreprise et des hommes dans un mode multi-tâches et laissant les personnes avec trop d'autonomie et pas assez de suivi).

Le partage des valeurs a fait ressortir des conflits et des jalousies que la direction a essayé de stopper au plus vite avec les entretiens individuels. Nous devons absolument finaliser ces valeurs en tenant compte de ce que les salariés ont soulevé lors de ces réunions. J'espère que cela permettra de resouder l'équipe autour des valeurs communes. Nous devons nous obliger à réactualiser ou modifier ces valeurs tous les ans ou tous les 2 ans selon une méthode qui reste à définir (peut-être à intégrer dans notre système de management).

VALLIERE

NATURELLEMENT
IMPRIMEUR

Qu'attendiez vous de ce travail pour l'entreprise ?

Notre entreprise est engagée dans le développement durable depuis plus de 15 ans, elle intègre sans forcément les mettre en avant des valeurs liée à une démarche RSE.

L'objectif du travail était de redéfinir ses valeurs en les formalisant pour en faire une axe principal de notre management et de notre stratégie commerciale.

Qu'a t-il permis de faire évoluer ?

Les ateliers mis en place ont permis de faire prendre conscience à l'ensemble du personnel et à la direction de l'importance de partager nos valeurs et objectifs avec toutes les parties prenantes de notre entreprise. S'approprier nos valeurs pour véhiculer au quotidien une image positive de nos démarches.

L'approche RSE nous a amené à évoluer vers un mode de management plus participatif pour faire en sorte que chacun se sente plus responsable et plus investi. L'expérience du travail de groupe nous a incité à reconduire des ateliers pour réfléchir collectivement à des solutions correctives pour nos problématiques d'organisation et de production.

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

www.innovationmanageriale.com/.../le-management-par-les-valeurs-mode-d-emploi

HYPERLINK «<http://www.business.lesechos.fr/.../trois-pratiques-pour-faire-vivre-les-valeurs-de-l-entreprise>»www.business.lesechos.fr/.../trois-pratiques-pour-faire-vivre-les-valeurs-de-l-entreprise



III Redéfinir son rôle de Dirigeant-Entrepreneur



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Le dirigeant-entrepreneur exerce une double fonction dans l'entreprise :

- > C'est d'abord la personne qui est responsable des décisions stratégiques prises dans l'entreprise, parce qu'il possède la majorité des parts ou que l'entreprise lui appartient. Il est le responsable des résultats financiers face aux actionnaires (s'il en a) et aux banquiers et le responsable juridique face au commissaire aux comptes et aux administrations. En cela il est qualifié d'entrepreneur.
- > C'est aussi la personne qui anime et encadre ses équipes au quotidien, gère les relations clients et fournisseurs, supervise la veille concurrentielle et technologique, la communication externe de l'entreprise et définit le marketing (la politique produit et le positionnement marché de l'entreprise). Il exerce son rôle de dirigeant.

La politique RSE se concrétise par un cap donné à l'entreprise auquel est adossé un programme d'actions pour les collaborateurs. Pour le dirigeant-entrepreneur, sa définition nécessite de projeter le modèle économique actuel dans l'avenir, de porter le projet d'évolution (fonction de pilotage) et de le déployer en interne (fonction de médiation).

Objectifs

Redéfinir son rôle de Dirigeant-Entrepreneur consiste pour le chef d'entreprise à se poser la question des missions essentielles qui lui appartiennent en propre et qui ne peuvent être déléguées à d'autres collaborateurs.



Ce travail de distanciation est nécessaire parce que le quotidien de l'entreprise le conduit de manière récurrente à traiter de sujets annexes (voire subalternes, même si nécessaires).

Ce conflit très courant, auquel sont confrontés tous les dirigeants, pose encore davantage de problème pour le chef d'entreprise qui doit être en capacité de se projeter dans l'avenir. Ses missions propres ne peuvent être accomplies par d'autres ; il est, seul, légitime pour prendre les décisions importantes pour la vie et le développement de l'entreprise.

Pour le dirigeant-entrepreneur, l'objectif consiste à analyser le fonctionnement actuel de l'entreprise au regard de ce qu'il devrait être dans une situation « souhaitable », c'est-à-dire se mettre en situation de discerner et de définir les modalités d'exercice de :

- > Ses fonctions de pilotage (définir le cap)
- > Ses fonctions de médiation (animer le corps social)

Bénéfices

Repositionner les fonctions essentielles du Dirigeant-Entrepreneur au coeur de son quotidien professionnel conduit à :

- > Renforcer l'efficacité de l'organisation
- > Faire monter en compétences et/ou responsabilités les collaborateurs
- > Décharger le chef d'entreprise des tâches qui ne lui incombent pas spécifiquement
- > Permettre au Dirigeant-Entrepreneur d'exercer une gouvernance responsable

Cette réflexion conduit à des changements dans la définition des postes et de leurs contenus ; c'est pour le chef d'entreprise l'opportunité de lancer un projet innovant et fédérateur.



Lien avec ISO 26000

Le dirigeant assure la responsabilité juridique (voire pénale) de la gouvernance de l'entreprise. Renforcer son rôle lui permet de mieux se concentrer sur sa fonction de pilotage pour impulser et maîtriser la gouvernance de l'entreprise.

La norme établit les lignes directrices relatives à la gouvernance responsable de l'entreprise. La gouvernance est constituée de principes de gestion dont le respect engage la responsabilité du chef d'entreprise et la réputation de l'entreprise elle-même. Les principes sont les suivants (articles 6.2. et suivants) :

- > Redevabilité : être en capacité de répondre des impacts de l'activité de l'entreprise sur la société (article 4.2.)
- > Transparence : diffuser de manière claire, juste et exhaustive les politiques, décisions et activités dont elle est responsable (article 4.3.)

> Comportement éthique : le comportement de l'entreprise doit être fondé sur les valeurs d'honnêteté, d'équité, d'intégrité ; cela induit que l'entreprise s'engage à traiter les impacts de ses décisions et activités sur les intérêts de ses parties prenantes (article 4.4.)

> Reconnaissance des intérêts des parties prenantes : l'entreprise doit prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes à l'égard de ses activités (article 4.5)

> Droits de l'Homme : l'entreprise reconnaît leur importance et leur universalité, c'est-à-dire qu'ils sont applicables à tous partout, dans toute sa chaîne de valeur (article 4.8.).

D'autre part, l'article 7, consacré à l'intégration de la politique RSE dans l'entreprise, induit un portage fort de la politique par le dirigeant afin qu'elle soit déployée dans toutes les entités -et éventuellement dans toutes les juridictions où opère l'entreprise

(Cf. fiche pratique « Réorganiser les équipes »).

2. Mise en œuvre

Méthode et outils à utiliser



L'exercice proposé consiste à procéder par approches successives :

- > Recenser les activités de pilotage (liées à sa fonction d'entrepreneur)
- > Recenser les activités de médiation (liées à sa fonction de manager)
- > Analyser l'organisation de l'entreprise dans son fonctionnement au quotidien
- > Projeter l'organisation dans un état plus performant
- > Définir les compétences clé requises pour être en capacité de déléguer les tâches et prérogatives jusques là assumées par le dirigeant mais qui ne relèvent pas de ses attributions.
- > Evaluer la possibilité pratique de mettre en place cette délégation (personnel d'encadrement disponible, capacité financière notamment)

LE CHEF D'ENTREPRISE PEUT RAREMENT FAIRE CE TRAVAIL D'ANALYSE SEUL.

Il est préférable qu'il se choisisse un interlocuteur qui le questionne ; cet interlocuteur peut être un ami, un autre chef d'entreprise de confiance dans un secteur distinct du sien, un consultant...

Lors de ces ateliers, l'écoute mutuelle doit être à la fois critique et constructive. Elle sera favorisée par des ateliers qui se tiendront à l'extérieur de l'entreprise, dans un lieu intime et convivial. Les outils de communication seront coupés.



Pièges à éviter

Le questionneur ne doit pas être en position de juge : il n'est pas gênant que les questions paraissent déstabilisantes ou gênantes, à la condition qu'il sache où il veut en venir et qu'il ne donne pas le sentiment de juger son interlocuteur, auquel cas la relation serait brisée.

- > Eviter de conduire ces ateliers au sein de l'entreprise.
- > Eviter d'inviter des collaborateurs. Eventuellement,

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

« Osons diriger notre entreprise autrement », CJD Ed., 2014

« Développement durable : l'avenir des PME », Karin Boras, Afnor Ed., 2011

Guide de l'engagement sociétal, CJD Ed., 2010

“ Témoignage ”



Le temps, insuffisant, que nous avons pu passer ensemble m'a permis de remettre tout à plat, de repenser à une nouvelle organisation, et les consultants ont pu nous faire ouvrir les yeux sur ce que sera l'imprimerie demain si rien n'est fait, avec la mise en place du qui fera quoi au niveau de la succession...

En ce qui me concerne il est vrai que j'ai eu tendance avec les années d'expérience à tout vouloir faire moi même sans déléguer quoi que ce soit ou alors au compte-goutte... Sur ce point j'ai pu progresser et répartir les différentes tâches.

Les consultants nous ont fait mettre en place une réunion mensuelle familiale qui nous permet d'échanger, partager des idées, se projeter, toutes choses qu'on ne faisait pas auparavant, car au quotidien on ne peut pas facilement aborder ces sujet qui demandent du calme et de la réflexion. Cela nous apporte beaucoup et nous permet d'avancer dans le même sens.

J'ai bien saisi aussi l'intérêt d'être plus proche de mes salariés, j'essaie de prendre de plus en plus de temps pour discuter avec eux d'autres choses et de leur parler de l'avenir de notre entreprise.



IV Impliquer et responsabiliser ses salariés



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Impliquer ses salariés à la stratégie et au projet de l'entreprise est encore loin d'être une pratique majoritaire dans les entreprises de droit classique, et particulièrement en France où le style de management généralement adopté, comparativement à celui des autres pays, est l'un des plus hiérarchique, élitiste et autoritaire.

L'implication des salariés dans le projet RSE de l'entreprise, dès le lancement de la démarche, est une recommandation de l'ISO 26000 et une condition sine qua non de son succès.

La démarche RSE ISO 26000 est en effet **une démarche de changement**, donc source de tension et/ou de conflits potentiels, et obtenir l'adhésion des salariés dès le départ est une manière de fonder le projet sur des bases solides et communes.

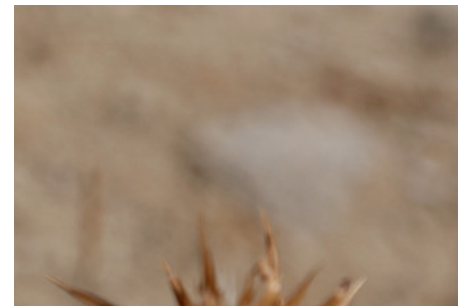
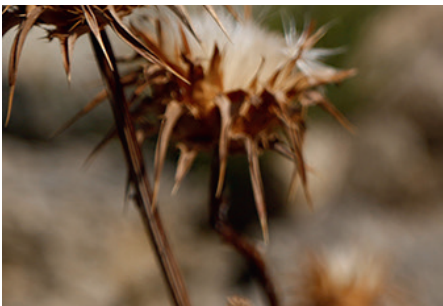


Objectifs

- > Faire en sorte **a minima que les salariés se sentent personnellement impliqués** dans le succès de la stratégie RSE de l'entreprise, dans la mise en oeuvre du changement et dans l'efficacité opérationnelle au quotidien.
- > Mieux, obtenir à moyen terme une **mobilisation effective** de la part des salariés au changement souhaité, qu'ils se sentent contributeurs responsables de l'optimisation de la performance globale de l'entreprise et deviennent eux-mêmes force de proposition.

Bénéfices

Quand le processus d'implication réussit, les facteurs initiaux de démotivation au travail diminuent : d'une part le sentiment de « reconnaissance » attendu généralement par les salariés est effectivement renforcé, du fait que le dirigeant leur accorde une nouvelle considération en tant que « collaborateurs » ; d'autre part, le collaborateur développe lui-même un processus vertueux de prise d'initiatives et de responsabilités progressives qui rajoutent du sens à son travail.



Réglementation et lien avec la norme ISO 26000

En droit français, l'implication des salariés à travers leurs représentants fait notamment l'objet de réglementations dans les aspects santé et sécurité au travail et pour les évaluations individuelles (entretiens annuels). Toutefois, aucune obligation légale ne porte sur la prise en compte des attentes des salariés dans les domaines concernant la responsabilité sociale de l'entreprise au-delà de ses obligations portant sur le dialogue social (entretiens annuels, négociations annuelles obligatoires, ...).

2. Mise en oeuvre

Méthode et outils utilisés

Plus qu'une méthode, l'implication des salariés est plutôt le **résultat d'un processus progressif à multiples entrées**. Il s'agit rien moins que d'associer l'ensemble du personnel à la réflexion, de créer des passerelles de dialogue entre la Direction et les collaborateurs, et mieux, de proposer à chacun de devenir un contributeur responsable de la performance de l'entreprise pour, in fine, permettre à l'ensemble des collaborateurs d'acquérir la capacité « d'inventer » collectivement de nouvelles solutions.



PREMIÈRE SÉRIE D'ENTRÉES : LE DISPOSITIF D'INFORMATION INTERNE à mettre en place tout au long de la démarche :

- > Réunion(s) initiale(s) de sensibilisation à la RSE, d'information sur ses enjeux et de recueil des attentes des salariés par le(s) consultant(s)-formateurs
- > Réunion de présentation aux salariés, par le Référent RSE ou la Direction, du Plan d'Actions RSE
- > Réunion d'information par le Dirigeant une fois par semestre/ ou par an, présentant aux collaborateurs :
 - Le nouveau projet et ses étapes, en capitalisant sur la Vision et les Valeurs
 - Une vision complète des défis et les moyens pour les relever et les avancées réalisées
 - les principales orientations ou décisions à prendre pour le futur proche

DEUXIÈME SÉRIE D'ENTRÉES : LE DISPOSITIF DE MOBILISATION PROGRESSIVE à mettre en place tout au long de la démarche :

- > Par la participation des collaborateurs, par petits groupes, à des réunions thématiques choisies en fonction des enjeux prioritaires de l'entreprise (ce peut-être des réunions « mieux être au travail » ou « optimiser la prospection commerciale » etc.).
L'animation de ces réunions a pour principe de laisser s'exprimer chacun des collaborateurs, de leur permettre d'établir leurs propres constats, de faire leurs propres recherches, de tirer leurs propres conclusions, en facilitant l'émergence de nouvelles suggestions voire solutions pour améliorer les situations données.
- > Par la facilitation à la prise de conscience, rencontre après rencontre, soit avec la Direction soit avec les collaborateurs, de la nécessité de créer au sein de l'entreprise un environnement qui permette l'expérimentation et la prise de risque, indispensables tant à la responsabilisation qu'à la prise d'initiatives.
- > Par l'incitation à la formation technique, certes pour monter en compétences, mais aussi à la formation de développement personnel qui permet de développer des capacités d'adaptation et de réactivité nécessaires dans le contexte actuel d'évolution ou de changement permanent.



Pièges à éviter

Le projet RSE est facile à expliquer et sa visée sociale recueille particulièrement l'assentiment des salariés, en générant généralement de *fortes attentes*.

Lors des diverses réunions thématiques, les salariés émettent des suggestions et des propositions.

Le risque est alors de ne pas répondre, voire même de répondre dans un délai trop long : **la moindre des choses est de les tenir informés**. A défaut où les collaborateurs pourraient avoir l'impression que leur participation est inutile, le doute sur le changement annoncé s'installe et la frustration, ce qui risque de les bloquer quand on aura à nouveau besoin d'eux.



Pour aller plus loin

Portails d'informations :

www.lejournaldunet.com/management Motivation : cinq tactiques pour motiver ses collaborateurs

“ Témoignage ”

VALLIERE

NATURELLEMENT
IMPRIMEUR

Quels diagnostic faisiez vous sur ce sujet ?

Ce sujet faisait et fait encore parti des préoccupations majeures de notre entreprise. Confronté à la création de nouveaux emplois et à un rajeunissement de nos équipes ces 2 dernières années, cette évolution a mis en évidence des profils différents de salariés en manque d'identification et éloignés du caractère singulier d'une entreprise « familiale », l'implication et la responsabilité n'étaient pas une posture naturelle pour cette nouvelle génération.

L'instauration d'un dialogue et la prise de conscience des enjeux économiques par tous les acteurs de la chaîne se sont imposées comme des axes majeurs de réflexion pour conduire à une évolution des mentalités.

Qu'est-ce que ce travail a apporté à l'entreprise ?

Dans un premier temps ce travail a permis à la direction de s'exprimer sur sa volonté d'établir un véritable échange avec ses collaborateurs.

Cette mise en confiance a favorisé un dialogue permettant de construire des valeurs et des visions communes pour l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes.

La prise en considération des idées de tous a favorisé l'épanouissement de certains et l'adhésion de tous au projet de l'entreprise.

Cette étape a mis en évidence les capacités et les volontés de chacun à accepter de nouvelles responsabilités.

Le travail en groupe a stimulé l'implication individuelle et une plus grande solidarité pour un bien être commun.



B

INNOVER DANS L'ORGANISATION

- I** Optimiser l'organisation de sa fonction commerciale..... p. 46 à 50
- II** Redéfinir l'organisation de l'entreprise
par le coaching d'organisation..... p. 51 à 59



I Optimiser l'organisation de sa fonction commerciale



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Optimiser la fonction commerciale est souvent une action à réaliser dans les PME, pour intégrer la gestion des risques.

Un questionnaire de satisfaction des clients a été élaboré et envoyé en début de démarche RSE, tant pour disposer d'un retour des clients sur les prestations proposées que pour anticiper sur leurs besoins futurs. Les résultats ont montré la nécessité de renforcer la fonction commerciale .

Par exemple, après une catastrophe naturelle- inondations- l'une des entreprises a su rebondir, se rééquiper, et a pu même ainsi modifier le positionnement de ses produits et services vers des produits plus « haut de gamme », permettant d'optimiser la marge produits et sa compétitivité hors prix.

Pour intégrer la gestion des risques dans la fonction commerciale, il est essentiel de prendre du recul par rapport à ses actions et pratiques commerciales en cours pour proposer ensuite des solutions pour d'optimisation de son organisation et ses pratiques.



Objectifs

Les objectifs portent sur :

- > La mise à plat de l'organisation en cours et des pratiques
- > L'évaluation détaillée des techniques de vente, traditionnelles et nouvelles, et les conditions d'accès aux leviers web et à la prospection digitale

Bénéfices

- > Renforcer la cohérence des équipes autour d'objectifs redéfinis en commun
- > Renforcer la fluidité des échanges avec la production depuis le contact client jusqu'au suivi final du dossier et au SAV
- > Estimer l'impact des outils et techniques utilisées et les renforcer progressivement, de façon intégrée, par l'introduction des techniques numériques nouvelles.



Lien avec ISO 26000

Dès lors qu'elle intègre la politique RSE, l'organisation de la fonction commerciale constitue un axe de l'article 7 de la norme « lignes directrices relatives à l'intégration de la RS dans l'organisation ».

Dans ses contenus, il peut valoriser :

- > La gouvernance de l'entreprise à travers le respect qu'elle porte aux principes de gestion tels que le « Devoir de vigilance » (sur les Droits de l'Homme), la redevabilité et la transparence (articles 4 et 6.2.)
- > Les pratiques environnementales (articles 6.5.)
- > La loyauté des pratiques commerciales : (articles 6.6.)
- > Les pratiques en matière de commercialisation et d'information : (articles 6.7.3 ; 6.7.6. ;6.7.7.)



2. Mettre en œuvre

Méthode

La méthode porte sur deux axes :

- > L'organisation de type « problem solving »,
- > L'analyse des outils utilisés et des nouveaux outils à utiliser ainsi que leurs impacts avec selon une approche « coût/opportunité ».



Propositions d'optimisation

En termes d'organisation, plusieurs propositions d'optimisation ont été faites, en particulier la mise en place d'outils préparatoires communs aux différentes équipes (équipe de prospection, équipes de clients captifs, équipe dédiée aux réponses aux Appels d'Offres), et la constitution d'un tableau de bord optimisé de suivi des toutes les actions commerciales.

Mais ce qui est apparu de plus flagrant dans le dysfonctionnement de l'organisation, c'est :

- > d'une part le **lien avec les commandes** (problèmes de délais et d'arbitrage des priorités)
- > d'autre part le **lien avec la production** (problèmes de suivi de plans de charges, et problèmes de suivi du logiciel Masterprint. C'est par l'analyse des flux que des propositions de solutions ont pu être faites.

En termes d'outils et de techniques de vente, il est apparu évident que les techniques commerciales traditionnelles –salons, prospection téléphonique, force de vente– ont de moins en moins d'impact, un ROI limité, tout en coûtant plus de 50% du budget marketing commercial.

Les leviers web, et la présence sur les réseaux sociaux, à la condition de les utiliser non pas comme outil promotionnel mais pour des propositions de valeur, deviennent incontournables : une démarche structurée est nécessaire au sein de la force de vente, mais c'est là que la démarche RSE et ses différents domaines d'application peuvent nourrir des contenus pédagogiques et fournir un guide de bonnes pratiques utiles à communiquer.

La révision du site web, devant devenir à terme un véritable centre de ressources en ligne pouvant apporter de la valeur aux visiteurs, a été décidée.

Reste le dispositif plus complet de prospection digitale qui pour porter toute son efficacité exige une formation, mais qui peut être envisagé dans les mois à venir.



Pièges à éviter

- > La concurrence interne entre les équipes commerciales
- > Ne pas vérifier en continu les liens entre les commandes et la production
- > Ne pas créer d'interactions entre le site internet et le réseau social choisi

“ Témoignage ”



Nous ressentons de plus en plus les limites de la prospection traditionnelle (téléphonique, visites terrain). Pendant notre travail sur la mise en place de notre démarche RSE, nous avons réfléchi à de nouvelles méthodes de prospection, mieux adaptées aux attentes des parties prenantes concernées (notre futur collaborateur et nos prospects).

Nous sommes donc passés d'un projet de recrutement type «commercial pur» à un profil mixte commercial et marketing. La mission de ce nouveau collaborateur sera de créer des contenus pertinents, intéressants pour nos cibles et de partager ses contenus grâce aux réseaux sociaux.

Nous pensons que c'est une mission plus intéressante pour notre futur collaborateur. C'est également une méthode de prospection moins intrusive, et source de valeur ajoutée pour nos prospects.

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

L'importance du digital dans la prospection d'aujourd'hui

Neoptimal : Des billes et des billets pour développer votre business BtoB grâce à internet.



II Redéfinir l'organisation des équipes par le coaching d'organisation



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Au début de la démarche RSE, et malgré l'implication personnelle du dirigeant pour un développement plus responsable, force est de constater que l'organisation traditionnelle, de la TPE surtout, repose le plus souvent sur une structure d'encadrement qui reste hiérarchique et souvent autoritaire. Le dirigeant de l'entreprise en est aussi l'homme-orchestre.

Or, la gestion quotidienne du dirigeant-manager met en évidence des faiblesses : Il lui appartient d'impulser créativité, adaptabilité, anticipation, souci de la qualité ; mais la flexibilité n'a pas bonne presse car les collaborateurs n'en voient que les contraintes, la réactivité ne se pratique que par l'urgence ; finalement, l'inertie du système reste forte.

Le dirigeant est donc amené à prendre conscience du fait qu'un management responsable requiert sa capacité à déléguer, et, du fait de l'évolution voire des mutations du métier et du marché, il ressent de façon pressante le besoin de collaborateurs beaucoup plus volontaires, engagés dans la recherche de performance et de progrès.

L'entreprise, comme ses collaborateurs, doit « monter en compétences », et encourager plutôt la poly-compétence (métiers différents) que la polyvalence (même métier sur des équipements différents).

Une fois redéfinies les nouvelles fiches de poste des collaborateurs qui ont la capacité d'assumer de nouvelles responsabilités d'encadrement pour alléger la gestion quotidienne du dirigeant-manager, il est essentiel de repenser l'organisation des équipes, pour les amener progressivement à une réelle autonomie de fonctionnement.

Objectifs

Il s'agit de remettre l'équipe des collaborateurs en mouvement pour atteindre trois objectifs :

1. Fluidifier les relations internes : Établir les règles de fonctionnement et mettre en place les actions qui permettent aux collaborateurs des différentes équipes de fonctionner correctement en interne. Et ce, par la mise en place d'actions de progrès qui favorisent à la fois l'implication individuelle et l'efficacité collective
2. Faciliter les relations amont / aval : Établir les contacts nécessaires avec les autres équipes et les fonctions clients et fournisseurs pour gérer en interne les informations nécessaires à un fonctionnement fluide et optimisé
3. Transformer les relations avec le dirigeant-manager : L'encadrement du dirigeant est à la disposition de l'équipe, non pas pour prendre les décisions et actions à la place de l'équipe, mais pour valider ces décisions et lever les situations de blocage



Bénéfices

Au cas où le processus de réorganisation est accepté voire demandé par les collaborateurs, puis suivi, en acceptant à la fois les phases de régression, et en tenant bon lors des phases de consolidation, le bénéfice de la réorganisation pour une équipe autonome est le déploiement quotidien du progrès continu.

La grande force des équipes autonomes, face aux équipes « classiques », est en effet de prendre en compte le progrès au jour le jour par une animation quotidienne. Chaque dysfonctionnement constaté au sein de l'équipe autonome et émis par les collaborateurs est analysé et traité par l'équipe. Les actions qui en résultent sont prises en charge directement par les membres de l'équipe.

Parmi ces actions, certaines ont pour objet d'écrire ou de faire rédiger des fiches méthodes destinées à renforcer la formation de l'équipe (procédure, point technique, point qualité, fiche « plus jamais ça »...).



Lien avec ISO 26000

Le chapitre 7 de la norme ISO 26000 est consacré à la mise en oeuvre et au déploiement de la RS : il s'agit de discerner la manière dont la politique et les objectifs sont déclinés au sein des services ou des processus opérationnels et si les actions s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue.

Dans cette perspective, la prise en compte des parties prenantes est déterminante. Les réunions de progrès mentionnées dans cette fiche devront donc faire l'objet de comptes-rendus (même réduits), mentionnant date, participants et relevé de décision.

Notez que la présente fiche action porte sur les process : la chaîne « Plan-Do-Check-Act » doit irriguer l'essentiel des process déterminants pour l'entreprise et sa RS.



2. Mise en œuvre

Sur la base du constat que les entreprises vivent aujourd'hui l'ère de la transformation permanente, là où il y a encore quelques années, les changements pouvaient être mis en œuvre par la direction générale, l'exigence de transformation ou d'amélioration permanente les place aujourd'hui devant une nécessité nouvelle : accompagner l'ensemble de la communauté humaine qu'est l'entreprise et pas seulement certaines de ses composantes.

Méthode et outils utilisés

À l'instar du coaching individuel, le coaching d'organisation est d'abord une pratique d'accompagnement visant à aider l'entreprise à trouver par elle-même et en elle-même ses propres solutions, à mobiliser les ressorts et les ressources de sa compétitivité.

C'est une pratique qui invite à regarder autrement l'entreprise, non plus comme terrain de difficultés et de compétitions, mais comme lieu d'élaboration collective d'un processus de croissance et de transformation permanente.

Ne pas oublier que l'entreprise qui s'engage dans une démarche RSE pose d'une façon ou d'une autre au cœur de ses valeurs, l'envie de se dépasser et de toujours mieux faire pour l'ensemble des collaborateurs.





Méthode : initiation de la démarche par la mise en place d'un outil initial d'autoévaluation

1^{ÈRE} ÉTAPE :

Pour VALLIERE et ZIMMERMAN, il a été choisi de commencer par un exercice initial d'auto-évaluation et d'amélioration progressive en boucle et en 3 sous-étapes, d'abord à l'adresse de 2 employés porteurs de responsabilité dans la fabrication (planning et chef d'atelier) :

> 1. Auto-évaluation

1. Individuelle
2. Collective

> 2. Recherche de solutions

1. Individuelle
2. Collective

> 3. Applications et ajustements/corrections

SOUS-ÉTAPE 1 : 1^{ÈRE} SEMAINE : AUTO-EVALUATION DES TÂCHES

Auto-Evaluation individuelle des tâches, avec questionnements et engagements pour la semaine suivante.

SOUS-ÉTAPE 2 : 2^{ÈME} SEMAINE : AUTO-ÉVALUATION INDIVIDUELLE DES PROCESSUS

Même démarche, mais cette fois-ci appliquée aux processus (la chaîne des opérations les plus courantes ou exceptionnelles réalisées dans la semaine). L'attention de chacun doit porter ici sur l'articulation des tâches dans la chaîne d'opération.

Une nouvelle grille est à remplir, sur la base de nouveaux critères d'observation. En fin de semaine, ou en début de semaine suivante, faire une réunion avec tous les collaborateurs concernés :

- Mise à plat des constats
- Echanges
- Propositions d'améliorations ou de solutions
- Engagements collectifs sur au moins 3 solutions/ nouveaux comportements/ nouvelles pratiques à expérimenter la semaine suivante
- Décisions des critères ou indicateurs d'amélioration à observer

SOUS-ÉTAPE 3 : 3ÈME SEMAINE : APPLICATION DES SOLUTIONS/ ENGAGEMENTS

Auto-évaluation individuelle sur le respect des engagements avec un suivi objectif des indicateurs proposés. En fin de semaine, réunion d'évaluation collective :

- Lister les succès obtenus et les ajustements à réaliser
- Proposer 3 nouveaux engagements d'amélioration pour la ou les semaines suivantes (planning/ organisation collective etc.)

2 ÈME ÉTAPE :

Au terme de ces 3 premières semaines, il s'agit de rester dans une logique d'amélioration continue par une animation quotidienne de l'équipe « autonome »

> Une réunion quotidienne « point 5mn », soit le matin, soit le soir : on traitera de la réalisation du travail quotidien : Il s'agit de l'action à très court terme (points marquants de la veille, des objectifs et consigne du jour) + gestion du progrès quotidien: il s'agit de sélectionner les rubriques que l'on peut balayer chaque jour (traiter des dysfonctionnements, valider des actions, affecter des actions, de commenter les indicateurs).

> Une des réunions de la semaine est souvent un peu plus longue (de 5 à 20 mn) et permet de faire un suivi complet du plan d'action de l'équipe, d'attaquer des problèmes plus compliqués ou de lever les propositions de formation etc.





Pièges à éviter

Comme toute pratique de changement, il faut s'attendre à des réactions de résistance, voire de rejet. Le plus difficile pour les collaborateurs est d'apprendre à ne pas « se juger », mais à se distancier de façon à la fois bienveillante et rigoureuse.

L'important est que le « coach » désigné (soit interne, soit externe), soit à l'écoute des premières difficultés rencontrées et aide au réajustement des comportements autant que nécessaire.

La nouvelle réorganisation peut mettre quelques mois à se mettre en place, il est important d'insister, de tenir bon pendant la phase de consolidation, pour que l'équipe reste dans une logique d'amélioration permanente

L'attitude du Dirigeant-manager est décisive pour la réussite du progrès et de l'autonomie de son équipe. Il doit à la fois accepter et faciliter la période de transition nécessaire à l'obtention d'une réorganisation efficace.

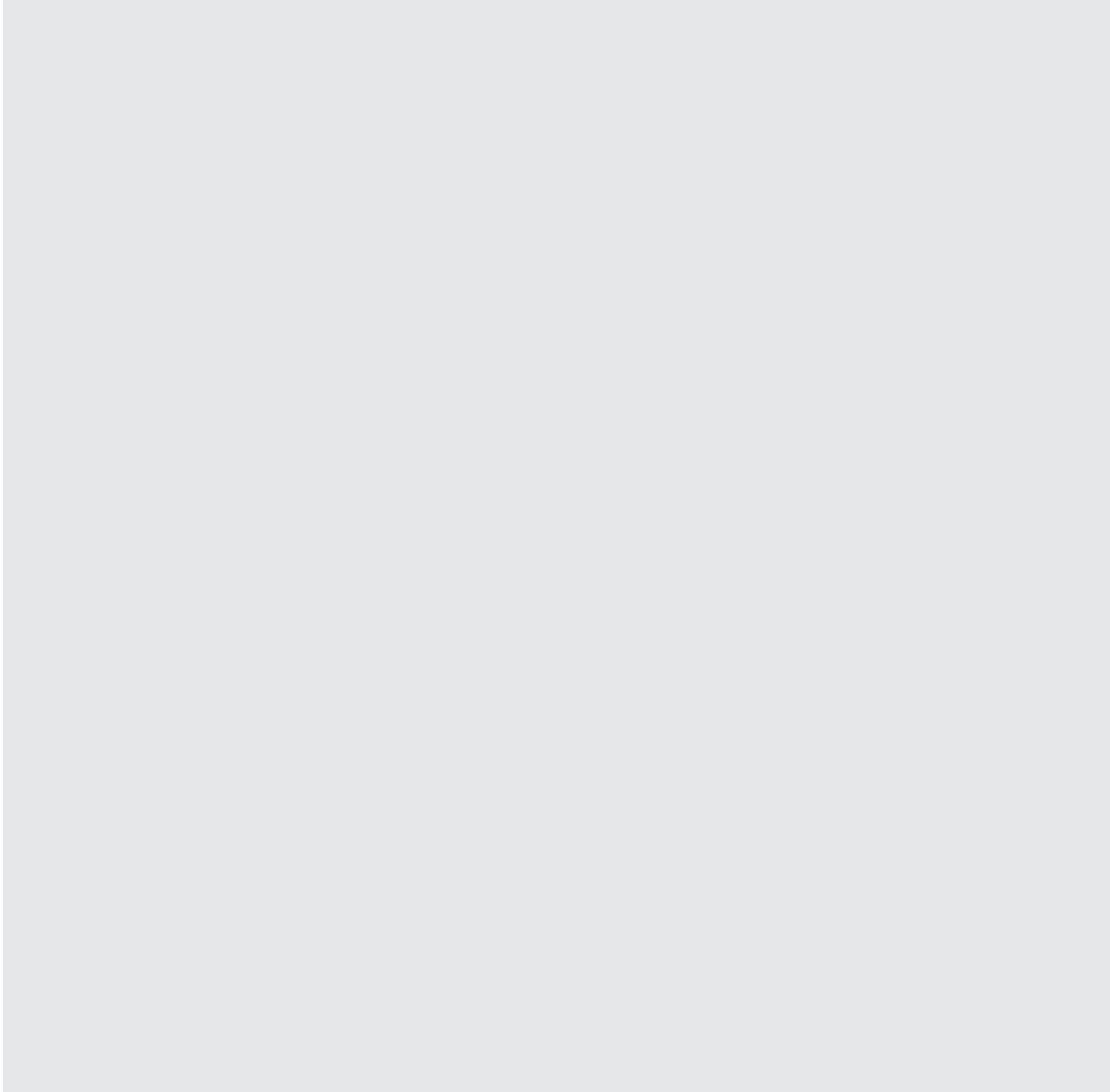
LES RECOMMANDATIONS LES PLUS COURANTES QUE NOUS POUVONS FAIRE AU DIRIGEANT SONT LES SUIVANTES :



- > Consacrer du temps à l'écoute et l'échange avec les collaborateurs pour les aider à progresser.
- > Se montrer empathique, c'est à dire se mettre à la place de l'autre. Cela passe par l'écoute active, le questionnement et la reformulation. Le collaborateur sent ainsi qu'il est sujet d'intérêt, écouté et compris.
- > Eviter de projeter sur ses collaborateurs sa propre histoire, ses frustrations, ses envies, ses peurs. Ne pas imposer son mode de fonctionnement mais au contraire les aider à trouver des solutions par eux-mêmes.
- > Attention au regard que vous portez sur vos salariés. Penser qu'un de vos collaborateurs est médiocre, c'est risquer de ne pas lui apporter suffisamment de reconnaissance, de feedback ou de matière pour se développer. Ce manque d'intérêt qu'il ressentira a de grandes chances de le décourager et de l'empêcher de progresser, et c'est le début d'un cercle vicieux.
- > Faites des retours sur les initiatives en permettant d'encourager et de renforcer certains comportements efficaces et d'en décourager d'autres.
- > Sans être familier, soyez bienveillant envers vos collaborateurs pour les aider à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui est aussi dans votre intérêt.
- > Soyez cohérent. Les décisions arbitraires sont très déstabilisantes. En effet, un chef « girouette » crée du stress chez ses salariés car ces derniers ne savent jamais sur quel pied danser avec lui.
- > Adaptez-vous le plus possible au mode de fonctionnement de vos collaborateurs. Avec une personne autonome, vous pourrez solliciter cette autonomie au travers d'un mode de management participatif. A l'inverse, avec des salariés qui ont davantage besoin d'être encadrés, vous montrerez plus directif en encourageant graduellement leur initiative.



“ Témoignage ”



Pour aller plus loin

Portails d'informations :

Parution en librairie depuis le 14 janvier 2016 : « La transformation permanente- Une introduction au coaching d'organisation ». Partick Dugois, Philippe Béon, Thierry Gauthron, Editions EMS (Management & Société).



C



VALORISER SES PRATIQUES ENVIRONNEMENTALES

- I** Intégrer la norme ISO 14001 : les étapes clé..... p. 62 à 66
- II** Intégrer le cycle de vie dans son système de management..... p. 67 à 71



I Intégrer la norme ISO 14001 : les étapes clé



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

La Norme ISO 14001 est la norme de référence pour le respect de l'environnement sur un site industriel.

De plus, avec la nouvelle version 2015 qui intègre le cycle de vie, elle traite aussi les produits/services de l'entreprise. Cette norme décrit les exigences à respecter pour disposer d'un véritable système de management de l'environnement.

Objectifs

Organiser l'entreprise pour respecter la réglementation sur l'environnement, prendre en compte des aspects environnementaux significatifs, les enjeux et attentes des parties prenantes en matière d'environnement, et s'engager à améliorer de façon continue son SME.

La certification ISO 14001 permet à l'entreprise d'afficher son souci de respecter l'environnement et d'améliorer son impact en ce domaine, en tenant compte des interactions avec toutes les parties prenantes.



Bénéfices de la mise en place d'un SME conforme à l'ISO 14001

- > Mieux maîtriser ses impacts environnementaux et viser à les réduire dans une démarche d'amélioration continue
- > Mieux appréhender les attentes des parties prenantes dans le domaine environnemental
- > Organiser l'entreprise grâce à une approche « processus »
- > S'engager dans une démarche d'écoconception des produits et services à travers la prise en compte du cycle de vie
- > Afficher la réelle prise en compte de son environnement par l'entreprise

Lien avec ISO 26000

La norme ISO 26000 traite de 7 questions centrales, dont l'une est l'environnement. Les aspects environnementaux sont placés au même niveau que les relations et conditions de travail, ou que l'engagement sociétal par exemple.

Cette place de l'environnement dans l'ISO 26000 se justifie pleinement lorsqu'on sait que l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) considère qu'un décès sur 4 dans le monde est imputable à l'état de l'environnement, principalement à la mauvaise qualité de l'air.



Réglementation

La norme ISO 14001 n'est pas un texte réglementaire en lui-même, mais une des exigences principales consiste pour l'entreprise à respecter toutes les réglementations environnementales auxquelles elle est assujettie, du niveau international au niveau local.



2. Mise en œuvre

Méthode & outils

Le lancement d'une démarche ISO 14001 nécessite tout d'abord un réel engagement des dirigeants de l'entreprise qui se voient fortement impliqués dans la nouvelle version de la norme.

En partant de zéro, la mise en place des exigences de la norme nécessite environ un an pour une petite structure oeuvrant dans un secteur d'activité peu impactant pour l'environnement.

Les principales étapes de la démarche sont les suivantes :

> Nomination d'un responsable environnement et choix de la méthode (processus interne ou intervention d'un consultant extérieur)

- > Sensibilisation des employés, direction incluse
- > Mise en place pas à pas des exigences de la norme
- > Réalisation d'audits « tierce partie »
- > Enclenchement de la démarche d'amélioration continue, une des bases des normes ISO

Idéalement, la démarche sera concrétisée par l'obtention d'une certification ISO 14001, événement important qui fera l'objet d'une communication par la direction, auprès des employés, des clients et autres parties prenantes.

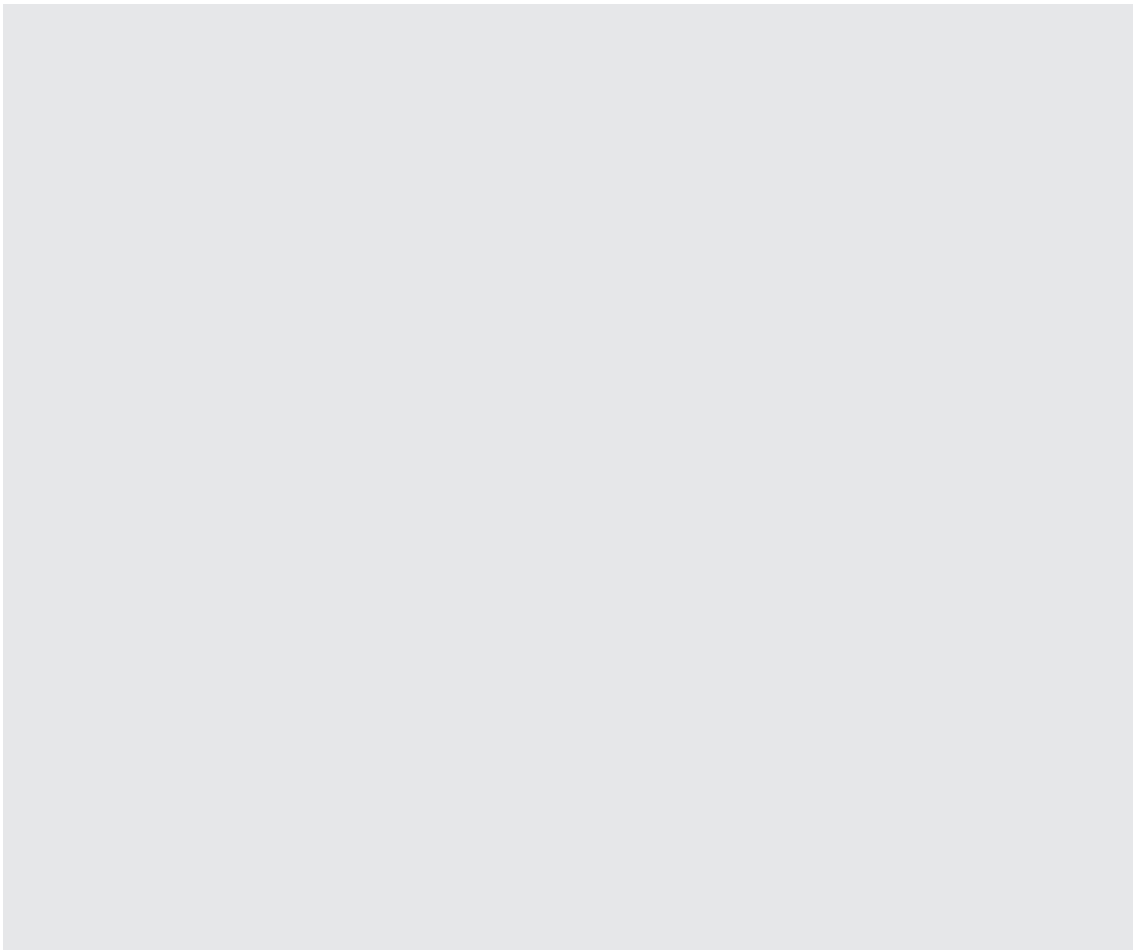
Pièges à éviter

La mise en place d'une démarche ISO 14001 nécessite d'impliquer tous les secteurs de l'entreprise et ne doit surtout pas être le fait d'une seule personne (le responsable QHSE en général).

La version 2015 renforce le rôle prééminent du dirigeant dans la démarche.

Un piège courant réside dans la maintenance du système, et la nécessité de suivre les actions et d'avoir une réelle volonté d'amélioration continue.

“ Témoignage ”



Pour aller plus loin

Portails d'informations :

La rubrique de l'ADEME sur le management environnemental et les éco-produits – et en particulier la section « Approche site » - permet une bonne compréhension de ce qu'est un SME et donne accès à plusieurs sites et outils visant à guider les entreprises dans leur démarche.

L'ADEME a aussi un site dédié pour son agence PACA, qui expose les domaines d'interventions de l'agence dans la région, ainsi que des publications et des informations locales.

Le site de la CCI de France sur le management environnemental donne un bon aperçu des certifications, normes et outils existants pour mettre en place un SME, avec une attention particulière portée sur le cas des PME. A noter : le guide « Environnement et Energie » de la CCI pour les PME/PMI, mais qui fait 138 pages.

Le site public « Tout sur l'Environnement » recueille une multitude de documents et d'études sur des thématiques environnementales diverses, dont « Gestion environnementale ». Le site offre la possibilité de filtrer l'information par type d'industrie, par territoire, et par « préoccupation ».

Le site d'Actu-Environnement est un site généraliste qui recense toute la réglementation et l'actualité en matière d'environnement en France. Le site du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie procure également de nombreuses informations sur une grande variété de thématiques environnementales.

Le site d'INERIS est spécialisé dans la prévention des risques industriels; sa médiathèque propose notamment de nombreux dossiers thématiques et des extraits de formations.

Ressources audio et vidéo :

En 2008, la région Rhône-Alpes a lancé une opération collective pour accompagner des PME dans la mise en place d'un système de management environnemental par étapes. Cette vidéo très instructive (5 min) montre de multiples témoignages de dirigeants d'entreprise (TPE ou PME) ayant participé à cette opération ; ils expliquent notamment comment ils ont initié cette démarche dans leur entreprise, et quels bénéfices en ont été tirés.

Ce site de la CCI présente plusieurs témoignages vidéos (< 2 min chacun) d'entreprises ayant obtenu le label EnVol.

Cette animation présente l'outil DIESE (Démarche Intégrée Environnement Sécurité Entreprise) développé par l'ADEME.



II Intégrer le cycle de vie dans son système de management environnemental

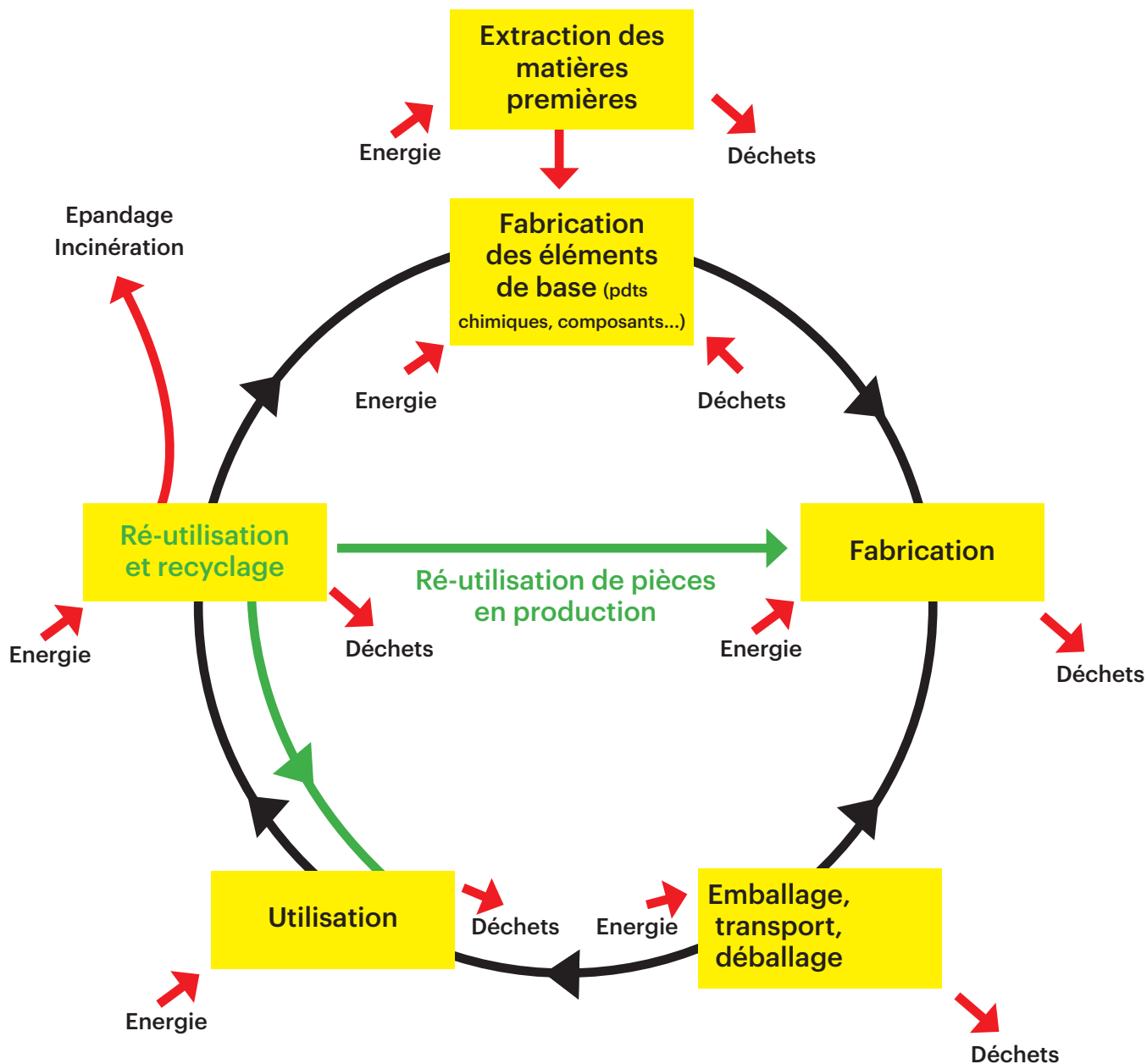


1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

La plupart des entreprises prennent en compte les impacts environnementaux liés à leur site de production ou de bureaux. Cependant les effets sur l'environnement ne s'arrêtent pas à un site, car les matières et constituants qui entrent dans la composition d'un produit ont également des effets plus ou moins néfastes pour l'environnement, de même que l'extraction des matières premières et leur transport, les opérations de fabrication en amont et en aval, le déballage du produit, son utilisation et sa fin de vie., pour ne citer que quelques-unes des opérations à prendre en compte dans le bilan environnemental d'une entreprise quelle qu'elle soit.

Pour prendre en compte la totalité des impacts environnementaux dont l'entreprise est à l'origine, il faut tenir compte du cycle de vie du produit ou du service qu'elle met sur le marché.



Source : EcoCHANGE

La prise en compte du cycle de vie ne signifie pas que l'entreprise doive s'engager dans l'utilisation d'outils lourds, coûteux et souvent peu faciles à comprendre et utiliser. Il s'agit en particulier des ACV (Analyse du Cycle de Vie). Il existe des méthodes simples, faciles à mettre en oeuvre et dont les résultats sont parlants pour tous.



Objectifs

- > Appréhender la globalité des impacts environnementaux générés par l'activité de l'entreprise.
- > Répondre à la demande de la certification ISO 14001 version 2015.

Bénéfices

- > Mieux connaître et maîtriser les impacts environnementaux globaux de son produit
- > Agir auprès des parties prenantes intervenant en amont et aval de l'entreprise pour les inciter à réduire leurs impacts environnementaux
- > S'engager dans une démarche d'écoconception des produits et services
- > Afficher la volonté de l'entreprise d'être exemplaire dans son comportement vis-à-vis de l'environnement



Lien avec ISO 26000

La prise en compte par l'entreprise des impacts environnementaux de l'activité fait partie de son devoir de vigilance. La norme étend ce devoir aux aspects sociaux liés à la production et l'utilisation du produit. La thématique est présente dans les questions centrales suivantes :

Sur les aspects environnementaux :

- > Questions relatives au climat et à la biodiversité

Sur les aspects sociaux :

- > Questions relatives au consommateur : domaine d'action « consommation durable » relatif à l'usage des produits
- > Loyauté des pratiques: décisions d'achats par la promotion de pratiques eco-socio responsables

Réglementation

Les réglementations existantes n'imposent pas aux entreprises la prise en compte du cycle de vie dans leur démarche environnementale.

Cependant la norme ISO 14001, qui fait référence en terme de management environnemental, exige dans sa version 2015 que pour parfaire sa connaissance de ses impacts environnementaux globaux et les réduire, l'entreprise prenne en compte le cycle de vie de ses produits/services.





2. Mise en œuvre

Méthode & outils

Une entreprise certifiée ISO 14001 doit donc aborder le cycle de vie, et ses dirigeants doivent en prendre la décision. Il s'agit dans ce cas d'un ajout relativement simple au SME.

Pour une entreprise non certifiée ISO 14001, un préalable sera de mettre sur pied un SME cohérent, en se basant sur les exigences de la norme.



Les principales étapes de la démarche sont les suivantes :

- > Analyse de la méthode, des outils et des moyens à mettre en place
- > Recensement des étapes du cycle de vie (cartographie)
- > Calcul ou évaluation des impacts environnementaux de chacune des étapes
- > Analyse des possibilités d'amélioration et mise en oeuvre lorsque l'entreprise est en capacité d'agir efficacement auprès des parties prenantes concernées (un des principes de l'ISO).
- > Communication des résultats en interne et aux parties prenantes impliquées
- > Poursuite régulière des actions, selon la règle de l'amélioration continue

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

Cf fiche « Intégrer la norme ISO 14001 »

Vidéo :

<http://www.ecochange.net/TESTFILM/testfilm.html>

Pièges à éviter

Le piège le plus courant consiste à utiliser une méthode lourde et disproportionnée par rapport à l'objectif. Eviter par exemple la réalisation d'une ACV, peu parlante, difficile à exploiter en pratique.

Impliquer les employés concernés dans tous les secteurs de l'entreprise, sans omettre des séquences qui pourraient impacter la valeur des résultats.



Depuis plusieurs années, et grâce aux normes ISO et principalement la norme 14001, nous trions tous nos déchets, les valorisables partent dans différents circuits de recyclage. Les produits et liquides dangereux dans les bidons sur bacs de rétention partiront en élimination avec suivi comme preuve.

L'Analyse du Cycle de Vie (ACV) nous a fait comprendre l'interaction entre les matières premières et les différents utilisateurs de nos produits. Les logiciels actuels de devis nous indiquent pour chaque offre le pourcentage de gâche prévu et cela nous fait prendre conscience de son importance.

Une visite récente d'un fabricant de papier recyclé nous a ouvert les yeux sur des idées reçues.

Les recyclages emploient moins de produits dangereux que les papiers standards, le papier peut avoir un cycle de recyclage au nombre de 6.



D

INNOVER DANS SES PRATIQUES SOCIALES

- I** Renforcer la motivation par le bien-être au travail..... p. 74 à 79
- II** Renforcer l'initiative des salariés par l'intéressement..... p. 80 à 83



I Renforcer la motivation par le bien-être au travail



1. De quoi parle-t-on ?

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail, signé le 19 juin 2013, a permis de dégager une définition de la Qualité de Vie au Travail (QVT) : «Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail, et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte.»

L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) va plus loin et esquisse ainsi l'ensemble des domaines que couvre la notion de Qualité de Vie au Travail : À mi-chemin entre l'humain et l'économique, la qualité de vie au travail (**QVT**) est un **concept innovant dans la gestion des ressources humaines**. Elle ne peut pas être réduite au seul « bien-être » dans l'entreprise : la qualité de vie au travail est en réalité une démarche plus globale et complexe au croisement de plusieurs facteurs, y compris de celui de l'organisation du travail.



Objectifs

- > Anticiper les situations à risques
- > Mieux appliquer la réglementation
- > Améliorer son climat social
- > Limiter les coûts sociaux
- > Faire évoluer le management et l'Organisation du Travail
- > Engager ses collaborateurs dans une démarche de bien être

Bénéfices

Quand le processus de démarche QVT est consciemment enclenché, il apparaît véritablement comme un levier stratégique de l'engagement des collaborateurs et de performance de l'entreprise, avec plusieurs effets vertueux :

- > L'entreprise motivante et soucieuse de ses salariés booste sa dynamique et renforce son attractivité
- > L'entreprise dynamique et organisée donne une image de fiabilité et de confiance
- > La santé et le bien-être au travail du personnel redeviennent des moteurs de l'engagement individuel
- > L'entreprise impliquée dans l'amélioration continue des conditions de travail pérennise son activité

Lien avec ISO 26000

La question de la QVT et du bien-être au travail est l'une des composantes de la question centrale

« Relations et conditions de travail » (chapitre 6.4) et notamment des domaines d'actions « relations employeurs-employés » (6.4.3.) et « développement du capital humain » (6.4.5.) auxquels s'applique le principe de gouvernance responsable intitulé « Prendre en compte les attentes des parties prenantes » - en l'occurrence, les salariés.





Réglementation

La Qualité de vie au travail repose sur des fondements légaux :
En premier lieu, la QVT fait référence d'un point de vue juridique, à l'obligation pour l'employeur de prévenir les risques professionnels (L.4121-2 du Code du travail) intégrant notamment l'adaptation du travail à l'homme et la prévention des risques psychosociaux. L'ANI du 19 juin 2013 traite du sujet dans son ensemble et rappelle l'importance du dialogue social dans l'entreprise autour de la QVT.

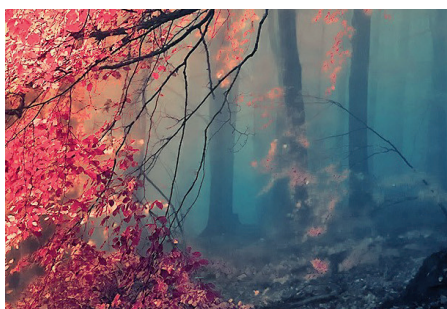
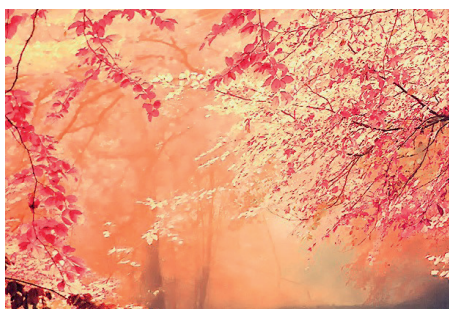
La possibilité d'une négociation liée à la qualité de vie au travail est par ailleurs confirmée à titre expérimental par l'article 33 de la loi du 5 Mars 2014. L'Arrêté du 15 avril 2014 étend la portée de l'ANI ci-dessus mentionné et rend obligatoire les dispositions de l'accord à tous les salariés et employeurs compris dans son champ d'application.

En outre, le cadre législatif de la QVT est étroitement lié à celui de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) notamment sur les démarches de normalisation éthique et à celui de la pénibilité, avec la création du compte personnel de prévention de la pénibilité.

La QVT est donc devenue un sujet central pour les DRH et les managers et au coeur des pratiques sociales recommandées par La norme Iso 26000. Les risques psychosociaux sont désignés comme les contraintes professionnelles pouvant influencer négativement sur la santé, l'efficacité et la productivité.

La qualité de vie au travail correspond, elle, à une démarche proactive et globale de l'entreprise, cherchant à éliminer les contraintes professionnelles, favoriser la santé-sécurité des collaborateurs et promouvoir des pratiques « saines » de management.

La QVT apparaît donc directement liée à la problématique RSE car dans une perspective de renforcement des aspects légaux et stratégiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises, il devient déterminant pour la fonction RH de mieux intégrer les mécanismes d'engagement et de bien-être des collaborateurs, au service de la performance collective.



2. Mise en œuvre

« 82% des salariés interviewés pensent ne pas avoir de programme de bien-être/qualité de vie dans leur entreprise » : ADP Research Institute en 2015 a mené récemment une étude auprès de plus de 5000 collaborateurs dans le monde, dont 500 en France afin de connaître leur perception au sein de leur entreprise. Les conséquences d'une mauvaise prise en compte de la QVT au sein des entreprises de toutes tailles sont importantes :

- > sur le plan humain : arrêt de travail/ usure/RPS/ comportements à risques
- > sur le plan économique : coût des accidents et démotivation
- > sur le plan social : mauvais dialogue social /perte de motivation et de fidélisation / recrutement difficile

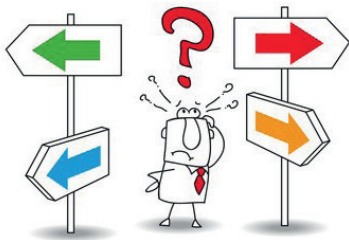
La QVT se situe en 3^{ème} position du top 6 des missions des RH d'ici 2020.

Méthode & outils utilisés

Plus qu'une méthode, la QVT est « un état d'esprit » à mettre en place au sein de l'entreprise, état d'esprit qui doit devenir lui-même un mode de vie, une façon d'interroger continuellement les conditions, la nature, la santé au travail et sa valorisation, une façon d'améliorer les relations de travail et le climat social, de remettre au coeur du travail des perspectives d'avenir, l'équité et enfin l'égalité au travail.

Dans chaque entreprise, en fonction de son niveau de maturité, la démarche à imaginer est donc à la confluence de plusieurs facteurs :

- 1. une culture de l'amélioration continue** sur tous les fronts de la vie au travail (conditions de travail, santé au travail, nature du travail, relations au travail et climat social, valorisation du travail, perspectives d'avenir, équité etc.)
- 2. un état d'esprit** qui requiert une posture de confiance de la part du dirigeant, créativité et sens de l'initiative de la part des employés
- 3. la mise en oeuvre du cercle vertueux** motivation, innovation, et performance économique, par l'implication des employés dans la politique RSE



Une démarche type que nous menons au sein des TPE suit a minima 4 grandes étapes de conduite du changement avec ses périodes de doute voire de déni ou de révélation et d'encouragement, de la part de la direction et des salariés :

ATO, au moment du commencement de la démarche RSE, un constat encore trop fréquent est celui de la coupure du dialogue entre le dirigeant et ses salariés : le Dirigeant, d'un côté, s'est laissé « déborder », avec l'impression de devoir « tout faire tout seul », et les salariés de leur côté ne se sentent ni reconnus, ni valorisés dans leur travail.



Dirigeant



Employés

T0
Absence
Perte de dialogue

- Absence
- Perte de dialogue

- Manque de reconnaissance
- Démotivation
- Pas d'esprit d'équipe

Action 1 :
sensibilisation des salariés
à la RSE

- Prise de Recul
- Déni

- Soulagement
- Défiance
- Nouvelles attentes

T1
Prise de conscience
mutuelle : "le mieux vivre
au travail" est au cœur de
la performance

- Appui sur RH

1^{ères} actions d'urgence
"réparatrices"
Actions réglementaires
Actions relationnelles

- Rétablissement
- Sentiment d'équité
- Sentiment de reconnaissance

T2
Expérimenter, évaluer,
améliorer
Actions QVT Moyen/long
terme sous forme
"d'intelligence collective"

MANAGEMENT RESPONSABLE - ORGANISATION DU TRAVAIL - SOLUTIONS MIEUX VIVRE AU TRAVAIL

- Management ≠ leadership
- Délégations de pouvoirs

Objectifs :
Libération de la créativité
Montée en compétences
Management participatif de projets

- Initiatives et sens de la responsabilité

- Mobilisation
- Partage du sens
- Libération du temps pour les enjeux de développement

Nouveau modèle participatif

- Emergence et propositions de solutions pour accroître la vie au travail et améliorer les performances

T3
Actions de suivi : amélioration continue et économie collaborative
Changement de modèle Direction/Collaborateurs



N.B.

Les entreprises qui s'inscrivent dans une démarche QVT ont compris les difficultés quotidiennes rencontrées par les salariés au travail, difficultés qui parasitent leur performance, trouvent des solutions dans l'échange, la discussion.

Ils organisent ainsi des réunions dont l'objectif est de libérer la créativité, de favoriser la capacité à s'évaluer individuellement et à rechercher des solutions aux problèmes soulevés collectivement.

Au-delà de la gestion des difficultés, c'est une culture de l'amélioration continue à mettre en place, où les points forts de l'organisation et de l'entreprise sont à chaque fois valorisés.

Pièges à éviter

Dans les 1^{ères} étapes du projet, avant de faire les premières actions réparatrices, ne pas laisser trop de temps entre les actions initiées, en terme de management, d'organisation ou de consultation des salariés, de façon à ne pas laisser s'installer le doute ou la frustration sur les effets de la démarche initiée.

“ Témoignage ”



La démarche RSE a permis, pour la première fois, d'organiser des réunions avec les salariés, sans l'équipe de direction.

Ces réunions, "arbitrées" et guidées par nos consultants RSE, ont permis de faire remonter des informations importantes concernant les attentes de nos collaborateurs.

Grâce à cette démarche, la direction de l'entreprise a pris conscience des actions concrètes à mettre en place pour répondre à ces attentes, renforcer le bien être au travail, la motivation des salariés et améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

L'Accord National Interprofessionnel sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail





II Renforcer l'initiative des salariés par l'intéressement



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Les systèmes d'intéressement financier existent depuis longtemps et sous de multiples formes.

La forme la plus répandue est « le treizième mois », qui n'est en fait qu'un complément de salaire, tombant opportunément avant les fêtes de Noël.

Mais le treizième mois est peu motivant pour les salariés, parce qu'il est prévisible, et surtout indépendant :

- > Des résultats de l'entreprise
- > De la performance personnelle de chaque employé

Le système d'intéressement dont il est ici question favorise la motivation, les efforts et les initiatives des salariés parce que son montant est directement dépendant de la bonne santé économique de l'entreprise, de la performance et de l'implication des salariés.

Il se dénomme communément « **prime annuelle d'intéressement individuel** ».

Il nécessite la mise en place, si elle n'existe pas, d'un entretien annuel d'évaluation qui permettra de disposer d'une note d'évaluation annuelle, paramètre utilisé pour le calcul de la prime de chacun. Ce système a été mis en place en France à Telemecanique dans les années 1960, et la « prime » était alors mensuelle, calculée sur les résultats du mois précédent. Et c'était un levier de motivation considérable pour les salariés, vu son montant (voir article).

Objectifs

- > Faire bénéficier les employés des résultats financiers de l'entreprise
- > Augmenter la motivation, renforcer l'initiative des employés, qui se sentent directement associés à la bonne santé économique de l'entreprise (et donc aussi à sa mauvaise santé...)



Bénéfices

- > Renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise
- > Créer ou améliorer l'esprit d'équipe
- > Renforcer l'implication de chaque employé individuellement (la prime est directement liée à la note d'évaluation de chacun...)
- > Susciter les initiatives créatrices de valeur



Lien avec ISO 26000

La norme fixe des lignes directrices et propose des pistes d'actions ; si elle ne nomme pas explicitement l'intéressement des salariés, c'est que cette modalité de mobilisation des collaborateurs n'est pas répliquée dans l'ensemble des États ayant participé à son élaboration.

Toutefois, vous retrouverez la thématique des facteurs de mobilisation dans la question centrale « relations et conditions de travail », notamment dans les domaines d'actions « Emploi et relations employeurs-employés » (égalité des chances et

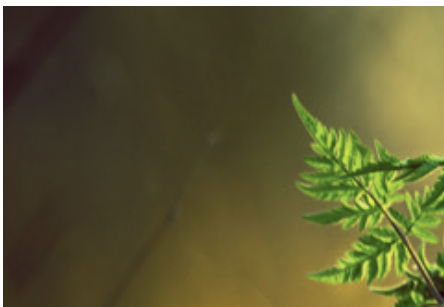
de traitement qui implique que les modalités de calcul de la prime soient connues), « dialogue social » (moyens d'organisation mis en place par l'entreprise pour motiver ses salariés).

Enfin, si le calcul de la prime intègre des éléments incitatifs pour promouvoir les engagements individuels dans la communauté, vous aborderez la question centrale « Communauté et développement local » et notamment le domaine d'action « investissement dans la société ».



Réglementation

La réglementation ne prévoit pas d'imposer aux entreprises ce type de rémunération variable, mais de plus en plus d'entreprises le mettent en place, au vu de ses avantages pour tous.



2. Mise en œuvre

Méthode & outils

La mise en place d'une telle prime d'intéressement individuelle est relativement simple.

Les principales étapes de la démarche sont les suivantes :

- > Au niveau des dirigeants, décider de sa mise en place, de sa fréquence (annuelle ou bimensuelle le plus souvent) et de sa méthode de calcul
- > Présentation de cette décision et de ses avantages aux représentants du personnel et au personnel (une réunion générale est souhaitable)
- > Mise en place à une date opportune, de préférence en début d'année, une fois les résultats connus par exemple.

Il est préférable de communiquer la décision au personnel peu avant la distribution, et de choisir une année où une prime sera effectivement distribuée (résultats bénéficiaires suffisants).

Bien entendu, les entretiens annuels d'évaluation doivent être réalisés impérativement pour pouvoir calculer la prime individuelle.

Le mode de calcul le plus répandu est le suivant, mais d'autres peuvent être imaginés par des DRH créatifs :

RES = résultat net de l'entreprise

RES DIST = résultat à distribuer aux salariés (fixé par le patron avec son Conseil d'Administration ou son AG éventuellement). Il tient compte du RES, mais aussi des perspectives

La Prime est proportionnelle :

> Au RES DIST

> Au niveau hiérarchique et/ou au salaire du salarié
==> coefficient NS (Niveau de Salaire, en % de la masse salariale par exemple)

> A son Evaluation Annuelle EA (1 à 4)

> TP = Total des Parts distribuées = total des notes d'évaluation EA x total des NS. (Total des NS =100 normalement)

La Prime attribuée à chacun est donc :

RES DIST x (NSxEA)/TP



Pièges à éviter

La prime d'intéressement individuelle se doit d'être juste :

- > Elle doit être basée sur une grille connue de tous, en ce qui concerne le résultat à distribuer et la formule utilisée.
- > Elle doit être basée également sur une évaluation la plus objective possible de la part du dirigeant ou du hiérarchique direct du salarié. Une discussion doit avoir lieu durant l'entretien annuel d'évaluation en s'appuyant sur la grille d'évaluation, la décision appartenant en final à la direction.
- > La transparence est de mise entre le salarié et sa direction, mais il n'est pas souhaitable que les salaires et les primes individuelles de chaque salarié soient rendus publiques dans l'entreprise.

“ Témoignage ”



La RSE nous a amené en 2016 à créer notre propre système de participation aux bénéfices de l'entreprise. Il nous permet tout d'abord de clarifier les primes qui jusqu'à présent étaient en bonne partie attribuées de façon subjective. Les entretiens individuels, que nous réactualisons, nous apportent un système de notation beaucoup plus objectif. Le but final est d'instaurer une relation de confiance accrue entre les salariés et la direction, et une dynamisation plus importante de chacun.

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/05/30/cercle_35495.htm



E

INNOVER DANS SES PRATIQUES COMMERCIALES

- I Rédiger sa politique d'achats responsables..... p. 86 à 90
- II Renforcer son marketing commercial..... p. 91 à 95



I Rédiger sa politique d'achats responsables



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Les achats responsables peuvent faire l'objet d'une documentation complète.

La politique d'achat à proprement parler donne les grandes orientations sociales, économiques et environnementales des achats de l'entreprise.

La politique fournisseurs vient préciser les critères sociaux et environnementaux de sélection des fournisseurs et des différentes catégories d'achat qui leur sont associés.

L'évaluation des fournisseurs indique les critères de notation liés aux axes de la politique d'achat.

La politique d'achats responsables est enfin communiquée aux fournisseurs qui l'approuvent au moyen d'un **document d'agrément** rédigé par l'entreprise.

Pour être réputée responsable, chaque modification des critères d'achat doit être communiquée au(x) fournisseur(s) concerné(s) avant sa mise en application, avec un préavis raisonnable.

Les politiques d'achats responsables les plus abouties se traduisent par des engagements pluriannuels portant sur des volumes ou des quantités d'achat, des engagements à travailler sur l'évolution des critères d'achat en concertation avec le fournisseur.

Objectifs

Les objectifs d'une politique d'achats responsables sont multiples, par exemple :

- Sécuriser les risques liés aux approvisionnements, pour s'assurer et rendre compte notamment :
 - > du respect des Droits de l'Homme dans sa chaîne d'approvisionnement
 - > de la maîtrise sur l'environnement des impacts des produits et matières premières utilisées
 - > de la loyauté de ses pratiques commerciales
- Promouvoir sa responsabilité sociétale dans sa chaîne de valeur
- S'assurer de la qualité d'usage des biens et services achetés au meilleur prix tout au long de leur cycle de vie



Bénéfices

Une politique d'achats responsables permet de :

- > Assurer la qualité de ses approvisionnements
- > Renforcer sa capacité d'innovation en associant en amont les fournisseurs et prestataires qui y contribueront au développement et à la réalisation des futurs biens ou services vendus
- > Obtenir le meilleur rapport coût/bénéfice lié aux achats

Lien avec ISO 26000

Les achats responsables sont un sujet transverse aux questions centrales de la norme. Selon les critères de sélection des fournisseurs et des achats, ils concernent dans leur contenu différents domaines d'application de la norme ; citons les domaines d'action de la norme fréquemment rencontrés dans une politique d'achats responsables à partir desquels vous pourrez facilement construire ou compléter votre propre politique d'achats :

- > Situations présentant un risque pour les Droits de l'Homme : situations présentant un risque (article 6.3.4.)
- > Environnement : Prévention de la pollution / Utilisation durable des ressources / Changement climatique / Protection de la biodiversité et réhabilitation (articles 6.5.2. à 6.5.6.)
- > Loyauté des pratiques : Lutte contre la corruption / Engagement politique responsable / Concurrence loyale / Promotion de la RS dans la chaîne de valeur (articles 6.6.3. à 6.6.6.)

Les achats responsables contribuent également à nourrir la relation avec le client final (consommateur), notamment par la

qualité d'information qu'elle peut permettre si la traçabilité des achats est bien suivie. Sur ce sujet, vous pourrez vous inspirer des articles suivants :

- > Questions relatives aux consommateurs : Pratiques loyales en matière de commercialisation / Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs / Consommation durable / S.A.V. et résolution de litiges (articles 6.7.3. à 6.7.7.)

Par ailleurs, par les modalités de définition et de déploiement, la politique d'achats responsables est fondée sur les principes de gouvernance suivants :

- > Transparence des décisions (article 4.3.)
« l'organisation diffuse de manière claire, juste et exhaustive [...] les politiques, décisions et activités dont elle est responsable »
- > Comportement éthique : (article 4.4.)
[il convient que] « le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité »
- > Reconnaissance des intérêts des parties prenantes : (article 4.5.)
[il convient que] « l'organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde »



2. Mise en œuvre

Méthode & outils à utiliser

Les étapes d'élaboration de la politique d'achats responsables dépendent des documents qui fondent et guident la politique RSE de l'entreprise, à savoir sa Vision RSE et les valeurs qui mobilisent les hommes autour de l'organisation.

Le processus d'élaboration sera d'autant plus facile que le sens de la politique RSE (la Vision) et ses fondements (les Valeurs) seront clairement posés, connus et partagés en interne.

Les étapes sont les suivantes :

1. Rédiger les axes/orientations des achats (la politique d'achats)
2. Rédiger les critères d'achats (la politique fournisseurs)
3. Elaborer la grille d'évaluation des fournisseurs
4. Communiquer les documents à vos fournisseurs et demander leur agrément
5. Evaluer périodiquement vos fournisseurs
6. Rendre compte dans votre reporting extra-financier des résultats de l'évaluation

Pièges à éviter

- > Ne lister que des achats peu représentatifs de l'activité
- > Ne lister que des fournisseurs dont vous êtes « sûrs »
- > Ne pas informer vos fournisseurs de votre politique d'achat, de vos critères de notation (avec leur pondération) et de vos critères d'achats
- > Ne pas interroger vos fournisseurs sur leur capacité à faire évoluer leurs pratiques
- > Ne pas exercer de suivi de la politique dans le temps
- > Ne pas informer à l'avance vos fournisseurs de vos changements de critères (ou de leur pondération)



Pour aller plus loin

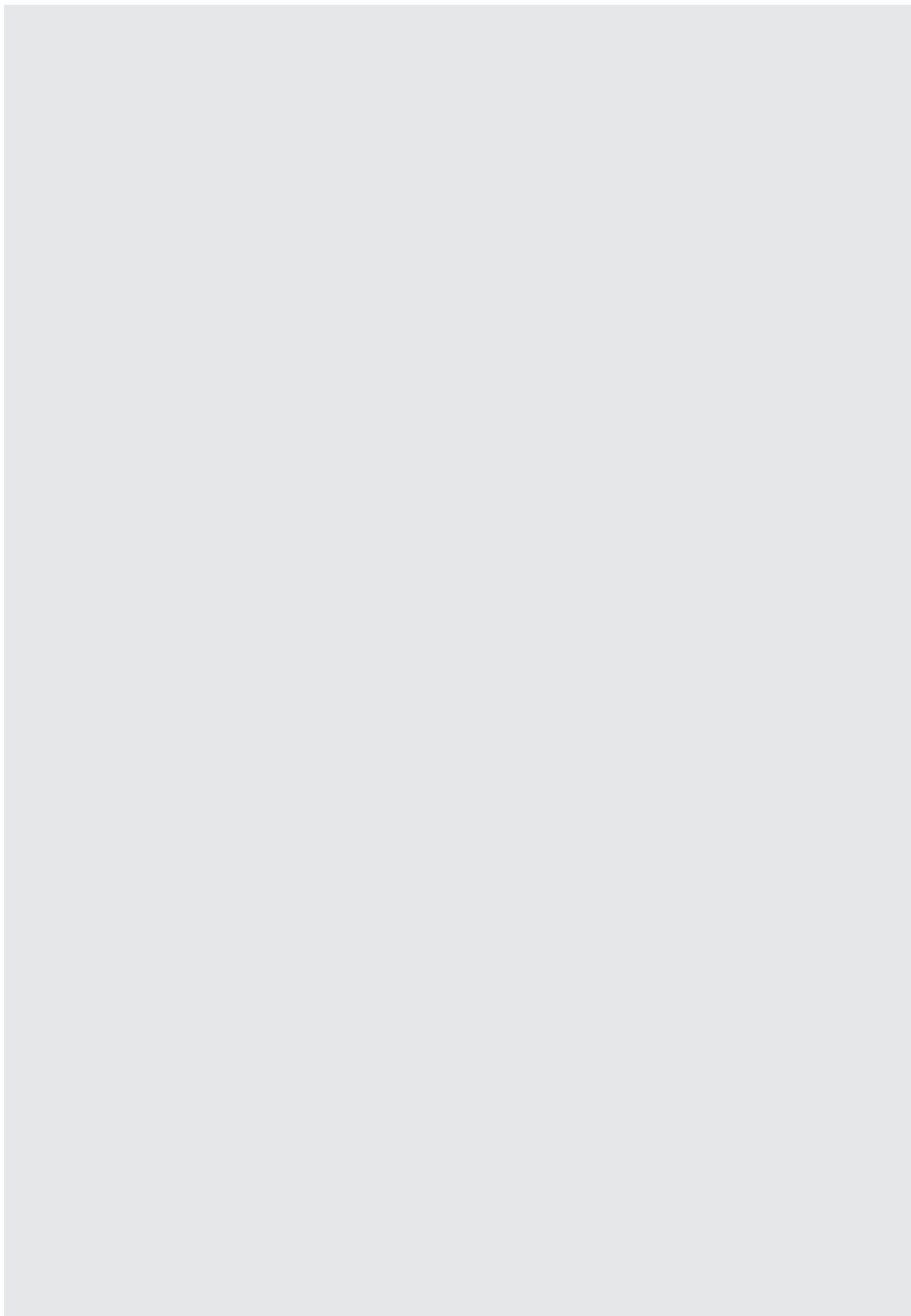
Portails d'informations :

Guide ORSE-MEDEF questionnaire des donneurs d'ordre à leurs fournisseurs dans le domaine des achats responsables (2013)

Norme ISO 20400 relative aux Achats Responsables

**Le site de l'Observatoire des Achats Responsables
www.obsar.asso.fr**

“ Témoignage ”





III Renforcer son marketing commercial



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Le marketing consiste à construire le discours relatif à son offre de services et à valoriser son capital de marque.

Sur le plan opérationnel, il s'agit d'identifier la combinaison optimale des leviers de valeur pour le client (marketing mix). Sur le plan stratégique, il s'agit du choix du/des marché(s) sur le(s) quel(s) l'entreprise décide de se positionner et de son positionnement face aux concurrents qui s'y trouvent.

Cette fiche traite du **marketing opérationnel**.

Objectifs

Le marketing commercial articule les trois dimensions qui constituent, ensemble, un domaine d'activité stratégique de l'entreprise.

Ces trois dimensions sont : l'entreprise elle-même, son produit, son offre commerciale.

L'objectif est donc de définir l'ensemble des arguments qui valoriseront, au regard du client :

- > L'entreprise
- > Votre offre commerciale
- > Votre produit ou service

Le marketing commercial responsable contribue à rendre crédible la responsabilité de l'entreprise tout en garantissant des pratiques loyales en matière de commercialisation. En d'autres termes le marketing responsable ne peut se permettre de mettre en avant des arguments trompeurs ou fallacieux.



Bénéfices

Construire son marketing commercial responsable à partir des axes qui constituent la politique RSE (tels que éco-conception, achats responsables, innovation technique ou managériale...) permet de :

- > Fidéliser ses clients
- > Retirer la meilleure valeur produit de sa politique RSE
- > Prospecter de nouveaux clients avec des arguments nouveaux
- > Crédibiliser la responsabilité de l'entreprise

Lien avec ISO 26000

Dès lors qu'il intègre les aspects de responsabilité sociale, le marketing commercial constitue un axe de l'article 7 de la norme « lignes directrices relatives à l'intégration de la RS dans l'organisation » (article 7.6.1.).

Dans ses contenus, il peut valoriser :

- > La gouvernance de l'entreprise à travers le respect qu'elle porte aux principes de gestion tels que le « Devoir de vigilance » (sur les Droits de l'Homme), la redevabilité et la transparence (articles 4 et 6.2.)

- > Les pratiques environnementales (articles 6.5. et suivants)
- > La loyauté des pratiques commerciales (articles 6.6. et suivants)

Il doit respecter les lignes directrices relatives aux pratiques en matière de commercialisation et d'information (articles 6.7.3. ; 6.7.6. ; 6.7.7.).

2. Mise en œuvre

Méthode & outils à utiliser

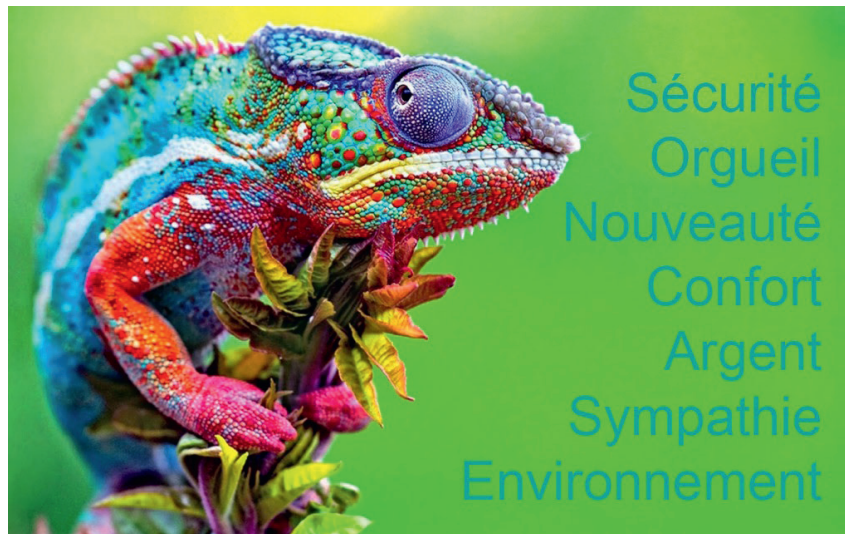
Une méthode simple et efficace intitulée « S.O.N.C.A.S.E. » recense sept principales motivations d'achat par un acheteur (client ou consommateur).

Les caractéristiques sont les suivantes :

- > **Sécurité** : besoin d'être rassuré et d'avoir plus de garanties
- > **Orgueil** : recherche de différenciation et d'image
- > **Nouveauté** : sensibilité à l'innovation, aux tendances nouvelles
- > **Confort** : désir d'efficacité et de simplicité
- > **Argent** : recherche de RSI rapide et du meilleur prix
- > **Sympathie** : sensibilité aux marques d'attention et aux coups de coeur
- > **Environnement** : attention portée au respect de la santé et de l'environnement

La méthode se déroule en deux temps :

Elle consiste dans un premier temps à recenser vos arguments dans les 7 motivations d'achat, pour les trois dimensions de votre domaine d'action : offre, produit, entreprise.



	Exemple de domaine stratégique : impression de formulaires		
Motivations	Entreprise	Offre commerciale	Le produit
Sécurité			
Orgueil			
Nouveauté			
Confort			
Argent			
Sympathie			
Environnement			

Dans un second temps, vous devez apprendre à reconnaître votre interlocuteur pour mettre l'accent sur la(les) motivation(s) que vous avez décelée(s) chez lui. Voici quelques points de repère :

QUI IL EST	COMMENT LE RECONNAITRE	CE QU'IL AIME OU AIME ENTENDRE	CE QU'IL REDOUTE OU N'AIME PAS	LE COMPORTEMENT POUR LE CONVAINCRE
Sécurité	Aime réfléchir, tergiverse, méfiant, prend rarement des décisions seul	Normes, certifications, Assurances, garanties.	Changement, nouveauté	Démontrer, prouver, rassurer, être assertif
Orgueil	Fier, égocentrique, ambitieux, dominant, a des certitudes, individualiste	Vous, premier, exclusif, unique, prestige, notoriété, être une référence	Les critiques, la vexation, l'humiliation, les délais	Flatter, impliquer, le mettre en valeur
Nouveauté	Curieux, recherche l'originalité, le changement	Précurseur, avant-garde, technologie de pointe	La routine, le standard, l'habitude	Etonner, être enthousiaste
Confort	Calme, aime ce qui est pratique, volontiers conservateur	Pratique, simple, fonctionnel, commode	Complexité, complications, aventure, risque	Conforter, être posé, lui simplifier la vie
Argent	Concret, matérialiste, recherche le gain autant et l'économie	Remise, prix, rentabilité, marge, gain, retour sur investissement	Le flou, le luxe, le superflu, les frais supplémentaires	Comparer, chiffrer, faire ressortir des économies
Sympathie	Bavard, délicat, convivial, aime faire plaisir	Parler, être entouré, cadeau, les visites fréquentes, les confidences	L'agressivité, dire non, être mal jugé, décevoir, la technicité	Etre chaleureux, attentif, attentionné, délicat, prendre son temps
Environnement	Critique sur les institutions et les grandes organisations, attentif aux techniques de conception et de fabrication	Ecoconception, management environnemental, gestion des déchets, préservation de la biodiversité, certification	Les produits chimiques, les pratiques déloyales, les affirmations non fondées	Prouver (certifications), innover dans votre offre de service pour maîtriser le cycle de vie de votre produit/de l'offre

Pièges à éviter

- > Omettre un des facteurs de motivation : l'argumentation écrite pourra s'inspirer de chacun des facteurs
- > Penser que l'on doit tout énoncer lors d'un rendez-vous commercial : non, il s'agit juste d'un « catalogue » d'arguments ; il s'agit de produire les arguments judicieux à la bonne personne
- > Oublier de réfléchir à la personnalité que vous aurez face à vous pour préparer à l'avance vos arguments



Au delà de quelques emailings et d'un travail sur le référencement naturel de son site internet, l'entreprise ne mène aucune action de marketing. Son développement commercial n'est assuré que par les équipes de commerciaux.

Le travail effectué avec les consultants a permis de faire émerger de nombreuses pistes d'amélioration. Ces pistes d'amélioration ont été regroupées dans un plan d'action qui nous permettra de continuer à travailler sur ce thème malgré la fin de l'encadrement dont nous avons bénéficié.

Dans le temps, nous souhaitons intégrer des compétences en marketing, réseaux sociaux et prospection digitale.

Pour aller plus loin

Portails d'informations :

**Jean-Marc Decaudin, Jacques Digout, e-Publicité
Les fondamentaux, Dunod, 2011**

**Yvelise Lebon, Nathalie Van Laethem, Béatrice Durand-Megret,
La boîte à outils du
Responsable marketing, Dunod, 2007**



EVALUER SES ENGAGEMENTS ET LES RÉSULTATS DE SA POLITIQUE RSE

- I** Préparer son évaluation selon SCORE RSE de AFNOR..... p. 98 à 101
- II** Cap 26000 de Bureau Veritas..... p. 102 à 105



I Préparer son évaluation selon SCORE RSE de AFNOR



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Score RSE est un outil en ligne, simple et économique, adapté aux PME. Développé par Afnor Certification pour évaluer votre politique RSE, il vous permet de connaître votre niveau de maturité en RS et de le communiquer à l'externe. Il s'agit d'une première étape avant une évaluation Afaq 26000 exhaustive qui vous confèrera un rapport détaillé comportant des propositions d'amélioration pour approfondir la structuration et le déploiement de votre politique RSE.

Outil en ligne, il est articulé en 30 questions portant sur 2 axes :

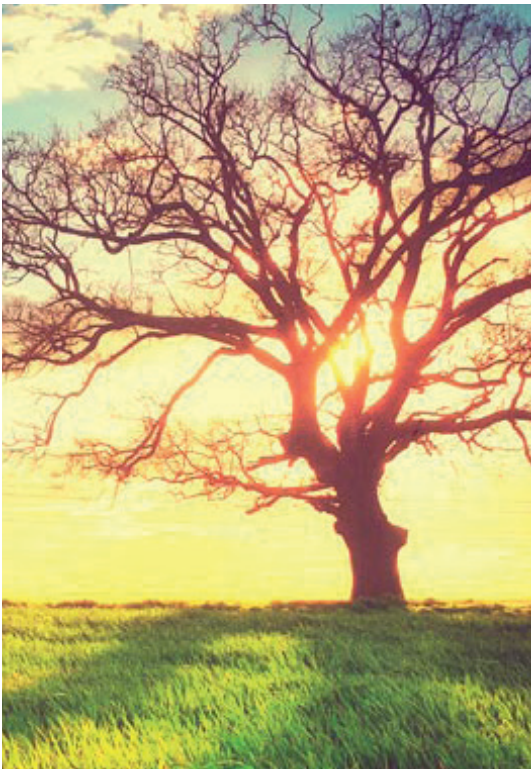
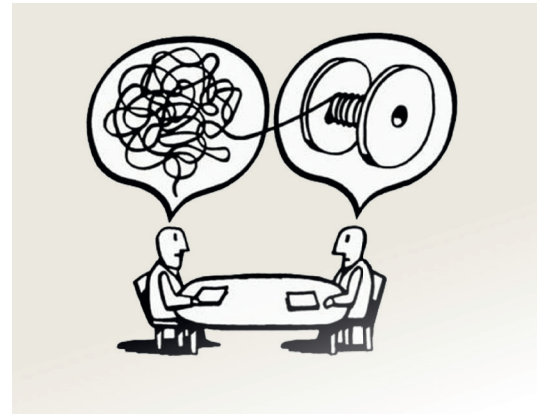
- D'une part, la construction et la structuration internes de votre politique :
 - > La Gouvernance
 - > Le déploiement de la politique
- D'autre part sur les thématiques déployées :
 - > Les ressources humaines
 - > La réalisation du produit/service
 - > L'ancrage territorial de l'entreprise
 - > L'environnement.

L'évaluation est renouvelable chaque année si vous souhaitez communiquer. Elle appelle certains prérequis (Cf méthodologie).

Objectifs

Score RSE est un instrument de reconnaissance tierce partie de la qualité de votre politique RSE, un outil pour communiquer auprès de vos clients et pour s'appropriier les bases pour progresser.

Il vise le contrôle de votre auto-évaluation en ligne mais ne comprend pas d'audit sur site. Votre autoévaluation doit donc être étayée par de la documentation ad hoc.



Bénéfices

Avec Score RSE, vous crédibilisez votre démarche :

- > Vous vous évaluez sur les thèmes de la RSE en lien avec l'ISO 26000
- > Vos engagements sont contrôlés par un organisme indépendant
- > Vous vous comparez avec les entreprises de votre marché
- > Vous progressez grâce à la feuille de route obtenue reprenant vos points faibles et pistes d'amélioration

Vous communiquez vos engagements RSE :

- > Vous communiquez, en interne comme en externe, votre niveau de maturité matérialisé par une note
- > Vous partagez vos résultats avec vos parties prenantes au travers d'un rapport synthétique
- > Vous affichez votre logo sur les supports de votre choix

Lien avec ISO 26000

Score RSE aborde l'ensemble des Questions Centrales de la norme ISO 26000.

La différence essentielle avec l'outil d'évaluation de Afnor (Afaq 26000) porte sur la méthode de l'évaluation et les livrables rendus : vos parties prenantes ne seront pas interrogées, les résultats que vous obtenez ne seront pas évalués et vous

ne disposerez pas de préconisations de progrès. Il vous permet cependant de disposer d'une première évaluation communicable vous permettant de crédibiliser votre politique RSE et de la communiquer au sens des articles 7.5 (communiquer sur la RS) et 7.6. (améliorer la crédibilité en matière de RS).



2. Mise en œuvre

Méthode & outils à utiliser

Concrètement, l'entreprise qui veut être évaluée répond sur le Web à 30 questions basées sur la norme relative à la responsabilité sociétale ISO 26000. En moins de trois semaines, le score RSE de la PME est connu et il s'accompagne d'un kit de communication et d'un rapport faisant le bilan des forces et faiblesses de l'entreprise.

Pour accéder à l'évaluation il suffit de demander des codes identifiants à l'adresse suivante : <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/score-rse>

Les prérequis nécessaires à une évaluation fondée portent sur :

- > La formalisation de la politique RSE (Cf fiches pratiques « Vision » et « Valeurs »)
- > Son déploiement en interne
- > Sa mesure des indicateurs clés

Ainsi, vous devrez pouvoir justifier a minima des documents suivants :

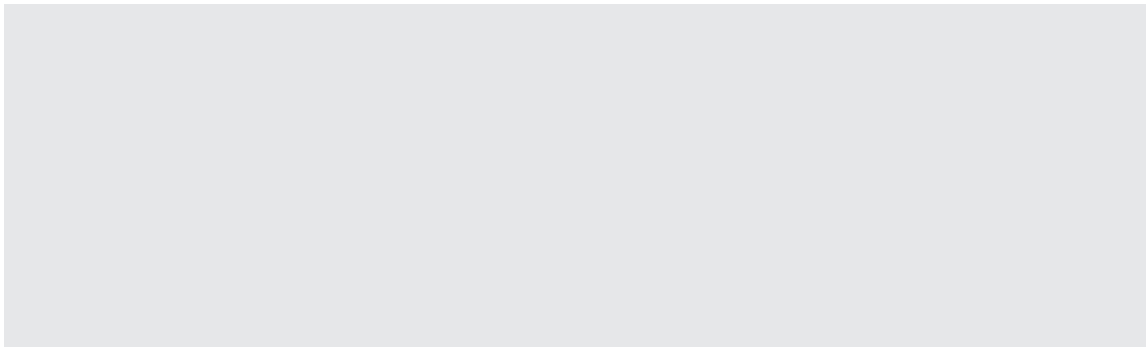
- > Votre Vision RSE pour l'entreprise (signée par le PDG)
- > Les Valeurs que vous partagez en interne sur lesquelles s'appuient la Vision (signées par le PDG)
- > Fiche d'identification de vos enjeux RS en interne
- > Fiche d'identification de vos parties prenantes et leur cartographie
- > Documents permettant de croiser les enjeux que vous percevez en interne avec ceux perçus par un panel de parties prenantes que vous aurez consultées (matrice de matérialité de vos enjeux clé)
- > Le plan d'action RS que vous vous fixez
- > L'organisation interne mise en place pour son déploiement
- > Les indicateurs clé de mesure et de suivi (tableau de bord de reporting RS)



Pièges à éviter

- > Penser que l'évaluation repose sur du déclaratif
- > Ne pas documenter ses arguments
- > Brûler les étapes : il vous sera demandé de produire des éléments concernant la gouvernance, le déploiement de votre RS et des résultats mesurés

“ Témoignage ”



Pour aller plus loin

Portails d'informations :

<http://www.widoobiz.com/a-la-une/la-rse-nouvel-outil-de-marketing-strategique-desentreprises/56332>

<http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/score-rse>

<http://business.lesechos.fr/directions-financieres/021106155800-le-reporting-rse-se-developpedans-les-entreprises-200196.php>

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

QUESTIONNAIRE



II Se préparer à l'évaluation RSE selon ISO 26000 avec CAP 26000 de Bureau Veritas



1. De quoi parle-t-on ?

Définition :

Une politique RSE ne fait pas l'objet d'une certification au sens classique de « conformité à un référentiel d'exigence » du fait qu'une telle politique est une politique d'entreprise qui oriente les autres politiques de l'entreprise (ressources humaines, marketing et commerce, fabrication, distribution), qu'elle est fonction du(des) secteur(s) d'activité(s) concernés, de l'étendue des juridictions dans lesquelles opère l'entreprise, enfin de son histoire et de sa culture d'organisation.

Un auditeur RSE certifié évalue la pertinence de cette politique au regard du secteur d'activité et de la gouvernance de l'organisation, l'étendue de son déploiement (en interne et dans la chaîne de valeur), sa mesure et son suivi ainsi que les actions correctives apportées. Il produit une évaluation certifiée par un organisme accrédité par le COFRAC (au même titre qu'une évaluation Iso 9001 par exemple). L'évaluation certifiée de l'entreprise pourra être communiquée comme pour n'importe quelle certification.

CAP 26000 est le nom du référentiel d'évaluation de Bureau Veritas (BV), utilisable pour se préparer à l'évaluation et pour l'évaluation elle-même, qui sera réalisée par l'un des évaluateurs certifiés de BV.

CAP 26000 est un outil d'évaluation et de mesure des progrès accomplis. Il tient compte des priorités de l'organisation, de sa taille, de sa stratégie et de ses objectifs en matière de responsabilité sociétale.

Pour faciliter la démarche, l'outil CAP 26000 est organisé selon les questions centrales de l'ISO 26000.

Pour se préparer, l'entreprise dispose durant une année d'un accès propre à la plateforme CAP 26000 en ligne, qu'il renseigne au fur et à mesure de ses progrès dans sa mise en application de la RSE.

Objectifs

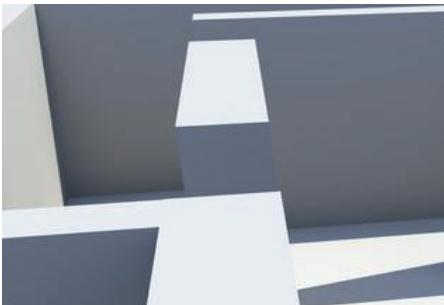
CAP 26000 est un outil qui permet à l'entreprise de mesurer sa performance en matière de RSE, au regard de la norme ISO 26000, le plus justement et précisément possible. L'avancement dans la démarche se fait au rythme choisi par l'entreprise et aboutit à une reconnaissance tierce partie de sa politique RSE par un auditeur de BV.



Bénéfices

CAP 26000 est à la fois un outil de mesure de l'avancement dans la démarche et de validation des acquis par tierce partie, selon un processus identique à celui d'une certification tierce partie.

L'engagement RSE de l'entreprise peut ainsi être communiqué en interne et aux parties prenantes externes, de façon transparente et en référence avec une norme et un outil reconnu.



Lien avec ISO 26000

L'évaluation de la politique RSE vient questionner et alimenter « l'intégration de la responsabilité sociale dans l'ensemble de l'organisation » qui fait l'objet du chapitre 7 de la norme.

La structure de l'applicatif en ligne CAP 26000 est celle de la norme ISO 26000, ce qui permet à

l'utilisateur de s'y référer en permanence pour mieux comprendre et intégrer ses enjeux et ses préconisations.

Des rappels du contenu de la norme sont disponibles pour chaque sous-rubrique.

2. Mise en œuvre

Méthode & outils

L'entreprise qui prépare son évaluation fournit les éléments de sa réponse dans le corps de l'application, pour chaque chapitre et sous-chapitre de la norme.

Elle est guidée par un rappel de la norme, peut joindre des pièces pour étayer sa réponse, citer ses parties prenantes concernées, indiquer ses points forts et ses axes de progrès sur chacun des points abordés.

Elle dispose d'un référent pour l'accompagner dans la démarche. Pour l'évaluation elle-même, l'évaluateur renseigne directement ses commentaires dans le compte de l'entreprise, pour chacune des sous-rubriques également.

L'évaluation RSE requiert de documenter ses arguments pour rendre sa démarche crédible et démontrer ses effets au quotidien. Se préparer à l'évaluation nécessite une méthode :

1. Prenez connaissance du référentiel Cap 26000
2. Identifiez les sujets principaux pour votre organisation parmi tous ceux abordés
3. Identifiez vos parties prenantes
4. Confrontez les sujets principaux que vous aurez déterminés avec les attentes de quelques unes de vos parties prenantes
5. Recensez vos actions déjà existantes pour chaque thématique
6. Documentez ces actions au moyen de « preuves » (par exemple, rédiger sa politique d'achats si ce n'est pas déjà fait)
7. Construisez des éléments de reporting (mesure-et analyse-des résultats) sur les sujets que vous aurez identifiés comme essentiels au regard de votre activité



Pièges à éviter

- > Penser que l'évaluation repose sur du déclaratif
- > Ne pas documenter ses arguments
- > Brûler les étapes : il vous sera demandé de produire des éléments concernant la gouvernance, le déploiement de votre RS et des résultats mesurés

Pour aller plus loin

Lien pour accéder à son compte (après création) :

<http://espacecertification.bureauveritas.fr/cap26000/>

Un code « démo » peut également être obtenu sur demande, mais il ne permet pas de réaliser complètement une simulation.

Présentation de l'application à <http://www.bureauveritas.fr/cap26000>

“ Témoignage ”



E X H I B I T G R O U P . F R

Historique : pourquoi avoir lancé la démarche RSE, et pourquoi envisager une évaluation CAP 26000 ?

Nous avons lancé officiellement la démarche RSE en 2015 au sein de notre groupe comme une suite logique à notre politique de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et de la sécurité.

Nous sommes certifiés ISO 9001 depuis 2003 et ISO 14001 depuis 2014 (la démarche environnementale a débuté en 2009, première certification par étape en 2010).

La politique RSE intègre l'ensemble de nos exigences sur tous ces aspects.

Nous avons signé en 2012 le Pacte Mondial de l'ONU, et les engagements repris dans ce Pacte correspondent à une démarche de type RSE.

Nous envisageons une évaluation CAP 26000 pour nous aider à mieux structurer et documenter notre démarche, pour l'intégrer totalement à notre gouvernance, et pour la faire progresser chaque année.

Nous avons des points forts, nos piliers : la qualité et la satisfaction client, l'innovation managériale, la gestion de l'environnement, l'ancrage territorial et nous souhaitons mettre en évidence nos pistes d'amélioration, identifier nos marges de progrès.

L'évaluation nous permettra également de mesurer et de suivre les résultats en complétant les outils de pilotage de l'entreprise.

Nous travaillons depuis de nombreuses années avec Bureau Veritas Certification, et nous souhaitons poursuivre ce partenariat.

Quels conseils donneriez-vous à des entrepreneurs avant de se lancer dans ce travail ?

Il est impératif de comprendre le sens d'une démarche RSE avant de se lancer.

L'engagement de la direction, et plus largement des membres du Comité de Direction est plus que nécessaire.

La Direction doit incarner les principes de la RSE, sinon la démarche n'aura pas beaucoup de sens.

Ensuite, le point clef est la transparence.

Il est fort possible que certains points ne soient pas complètement gérés au sein d'une organisation. Il faut savoir les identifier pour mieux les appréhender ensuite.

L'idée n'est pas d'être parfait par rapport aux attentes des parties prenantes, aux enjeux définis, mais de progresser continuellement.

Cette démarche demande du temps pour réaliser le diagnostic initial, travailler sur les valeurs et la vision, identifier les parties prenantes et leurs attentes, rédiger un plan d'actions réaliste, et évidemment mettre en œuvre ces actions sur le long terme.

Quelle valeur ajoutée en attendez-vous ?

La mise en place de cette démarche RSE doit rendre nos valeurs plus fortes et plus intégrées, permettre de compléter notre vision stratégique.

Nous espérons que cette démarche va contribuer à améliorer nos pratiques internes et externes.

Nous attendons aussi une valorisation et une reconnaissance externe de nos bonnes pratiques.

Nous avons tous, en tant qu'individus ou groupe d'individus, un impact sur notre environnement au sens large et nous progressons tous ensemble grâce à la RSE.

Enfin, une partie de nos partenaires est également engagée dans la RSE ; nous souhaitons ainsi contribuer à leur performance et à notre performance commune.

APPORTS DE LA MUTUALISATION





La rencontre avec d'autres professionnels permet d'échanger facilement sur des problématiques communes, de bénéficier de l'expérience et des bonnes pratiques de chacun et finalement, d'améliorer sa performance.

Vous êtes engagé dans plusieurs groupe de travail au sein du territoire, qu'en attendez-vous ?

Etre un élément moteur au niveau de son territoire sur des actions liées au développement durable et à la démarche RSE.

Cet engagement nous permet de faire le point sur les niveaux d'implication et de compréhension de nos parties prenantes dans les problématiques de RSE et de leur faire partager certaines de nos pratiques pour les faire évoluer.

Ce travail de groupe nous enrichit d'une expérience avec nos parties prenantes et crée des rencontres nouvelles sur des bases de partage de valeurs communes.

Cette immersion dans un milieu qui n'est le nôtre par nature, valorise la démarche et l'image de notre entreprise sur le territoire.

Que vous ont apporté les réunions collectives avec vos confrères ?

Apprendre à se connaître et partager nos expériences, réfléchir sur des problématiques communes dans nos entreprises.

S'enrichir des actions et des parcours de chacun pour permettre d'agir sur sa propre organisation.

Observer l'avancée de chacun dans la démarche Rse pour donner des objectifs à son entreprise.

Les exemples de réussite des actions des uns valorisent et encouragent le travail des autres en leur donnant une meilleure visibilité.



Les différentes rencontres avec nos confrères nous rassurent en premier lieu (nous avons tous les mêmes problématiques). Ensuite le partage des expériences et les solutions trouvées pour chacun enrichissent considérablement notre façon de raisonner. Et enfin des amitiés se confortent ainsi que des rapprochements peuvent naître.



Votre entreprise est engagée dans l'innovation managériale, en quoi l'action collective RSE a-t-elle contribué à vos démarches ?

Lors des différentes réunions collectives, nous avons pu partager nos modes de gouvernance et de management.

Une réunion collective était dédiée au sujet de l'innovation managériale, avec des témoignages de sociétés externes et exemplaires sur ces pratiques novatrices.

Ces échanges nous ont conforté dans notre politique.

Nous avons pu aussi constater que nous avions initié une démarche RSE bien avant le lancement dans l'action collective. Cette action a consolidé et structuré nos bonnes pratiques.

Les échanges, le partage de bonnes pratiques, l'ouverture aux autres et la dynamique de groupe nous permettent d'avancer, de se motiver et de créer des liens entre les acteurs de l'action collective.



Thierry BOBLET,
Président de ACEDER

Économiste et diplômé en science politique, Thierry Boblet dirige des équipes dans les secteurs de la politique de la ville puis de la culture durant 12 ans. En 2005, il sort major du master spécialisé « *Management Stratégique du Développement Durable* » dispensé par SKEMA Business School.

Il fonde une société de conseil en management de l'environnement et de la R.S. et est à l'initiative de l'association ACEDER en 2012.

Il intervient en consulting pour des entreprises (PME et E.T.I.) dans les secteurs de l'agroalimentaire (Puyricard, Roy René...), de la chimie (Somefor, Aromatica...) et du transport (TLV, Transdev...), pour des pôles de compétitivité (Pole Mer, Trimatec, Safe) et des collectivités territoriales (Conseil départemental des Bouches-du-Rhône, de l'Essonne, Villes d'Avignon, Morières les Avignon, Pierrevert...)

Il est partenaire des solutions « *Local Footprint* » et « *Reporting RSE* » des cabinets Utopies et Tennaxia.

Évaluateur ISO 26000 certifié par I.C.A Afnor, il a déjà plusieurs évaluations à blanc à son actif (Terre d'Oc, Port Pothuau, Lou Pantai...) ; partenaire de Bureau Veritas pour l'évaluation selon le référentiel Cap 26000.

Il intervient en tant que formateur pour CEGOS et Aix-Marseille Université.



Jean CHIZALLET,
Ingénieur

Jean Chizallet, ingénieur, a occupé des postes de management R&D, environnement et Qualité dans de grandes entreprises, en dernier lieu à Schneider Electric en tant que responsable Qualité Technologie et Environnement à Sophia-Antipolis.

En 2004, il fonde EcoCHANGE, cabinet de conseil et formation spécialisé en développement durable (RSE), environnement (écoconception, SME ISO 14001 et Bilan Carbone) et réglementation européenne sur l'environnement (REACH, RoHS, DEEE...)

Jean Chizallet est membre fondateur d'ACEDER et de France Qualité Performance 06.

En 2008/2009, EcoCHANGE met au point avec le soutien de l'ADEME une méthode originale d'écoconception : EAPIPP (Ecoconception Adaptée aux Produits et Intégrée au Processus Projet) utilisée par de nombreuses PME notamment.

EcoCHANGE réalise des missions auprès d'entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité (EDF, GDF, THALES, MATRA, AIRBUS, STX, Sercel, Rolls Royce, SANEF its, INVIVO... et beaucoup de PME, notamment en région PACA).

EcoCHANGE intervient aussi auprès de collectivités : par exemple pour la CCI de Nice : accompagnement à la mise en conformité RoHS et DEEE des entreprises, animation d'une action collective auprès des PME pour la réduction des déchets, notamment grâce à l'écoconception. En dehors de PACA : missions auprès de la Région Wallonne, de la communauté de communes d'Amplepuis, de la CCI Auvergne, de la CCI Paris...



Odile SOLOMON

Consultante Stratégie des entreprises et organisations

Avant 2008, Paris : Sémiologue de formation, Odile Solomon a été consultante pendant 20 ans en stratégie marketing internationale pour le développement des marques et des entreprises, sur la base de démarches participatives et de co-création, au sein de divers cabinets de conseil dont elle a été le créateur.

1987-2000 : Fondatrice de I.C.S. (Interculturalités & Sémiologie) dédié aux recherches et études marketing et communication, à l'international, de grands comptes (Renault, American Express, L'Oréal, Hermès Parfums etc.)

2000-2007 : Elle crée I.V.P., Conseil en développement de marques institutionnelles et d'organisations, y compris à l'international

En 2008, Aix-en-Provence : Elle fonde Visions+, dédiée au pilotage de projets RSE/RSO en aidant en amont les organisations à redéfinir une vision stratégique mobilisatrice pour toutes ses dimensions.

Elle intervient partout où des démarches transversales et participatives sont nécessaires aux niveaux stratégiques et opérationnels.

Enrichissement de la Vision stratégique des organisations, orchestration des changements ou mutations lors des démarches RSE / RSO, pratiques

participatives de conduite du changement et intelligence collective, accompagnement opérationnel de plans d'actions, ouverture de l'entreprise ou organisation à son contexte sociétal et aux échanges avec les parties prenantes et participation aux réflexions sur les mutations des pratiques sociétales.

Références RSE en PACA

2008-2012 : Membre du Jury « entreprises de ≤ 50 salariés » pour le Forum RSE Paca et co-conception de l'opération « Graines de RSE »

2014-2013 : co-pilotage et coréalisation de l'étude de préfiguration du Club RSE Paca.

2014-2016 : membre de l'équipe lauréate « chèques conseil RSE » et participation aux actions RSE pour diverses entreprises du « Parcours performant et responsable » de la Région.

Engagement sociétal :

Membre active de Femmes 3000 B d R (Aix en Provence) – 2008- 2013), et de S.N.C. (Paris)

Animatrice référente de la filière conseil DD et RSE du Prides EA-Eco entreprises -2012-2015

Administratrice de Pays d'Aix Associations (PAA) en 2015, et Vice-Présidente en 2016

Christophe CAMILLA

à participé au programme de la formation-action de cette opération collective ainsi qu'à certains de ses outils



Ce guide n'aurait pu être élaboré sans le soutien de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et le support de Agefos PME-CGM.

Que ces institutions soient ici remerciées pour leurs apports respectifs.

L'opération collective n'aurait, bien sûr, pas pu être menée à bien sans la contribution active des dirigeants et la participation engagée de chacune des équipes.

Que tous, et chacun, soient ici remerciés pour l'engagement et la disponibilité dont ils ont fait preuve durant les dix-huit mois de collaboration avec les consultants formateurs.

Directeur de la publication :

Thierry Boblet

Rédacteurs :

Odile Solomon & Jean Chizallet

Maquette & Impression :

**Imprimerie Vallière
Miramas**

« Tous droits réservés »



23, Rue Clos Cangina - 13100 AIX-EN-PROVENCE