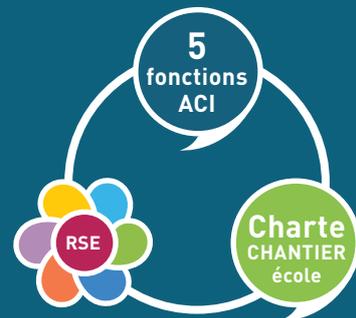
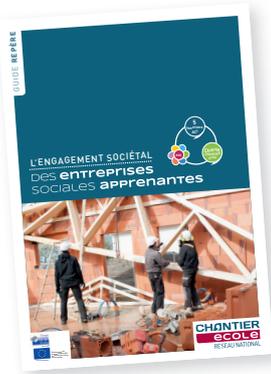


# L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES **entreprises** SOCIALES **APPRENANTES**





**PRÉSENTATION**



	4 à 9
CHANTIER école, 20 ans d'histoire	4
Charte du réseau	5
Le comité Charte et engagement sociétal	6
Un outil au service de la charte : la démarche RSE	7
L'expérimentation en Pays de la Loire	8

**LES ÉTAPES D'UNE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE**

10-23



**LES 6 ÉTAPES**



Étape 1 : s'engager dans la démarche	12-13
Étape 2 : Identifier et interroger ses parties prenantes	14-15
Étape 3 : évaluer les pratiques	16-17
Étape 4 : construire le plan d'action	18-19
Étape 5 : partager le plan d'action	20-21
Étape 6 : suivre le plan d'action et communiquer	22-23

**LES FICHES DE PARTAGE D'EXPÉRIENCES DES TROIS ENTREPRISES PILOTES**

24-37



Bibliographie 38

Remerciements 39



## Responsabilité sociétale des entreprises : une opportunité de reconnaissance pour nos Entreprises Sociales Apprenantes

En 2015, CHANTIER école a réaffirmé son projet politique en se dotant d'une nouvelle charte à même de qualifier et exprimer publiquement les valeurs et engagements des Entreprises Sociales Apprenantes.

En affirmant par celle-ci sa volonté de solidarité avec tous les acteurs du territoire, en privilégiant dans ce cadre les coopérations durables, CHANTIER école rejoint dans leur démarche de nombreux acteurs économiques et institutionnels initiant des démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dont les engagements, en matière sociale, territoriale et environnementale sont proches des valeurs prônées par notre réseau.

**De là à se dire que la RSE pouvait devenir un outil à même de faire vivre les valeurs de la charte de CHANTIER école, il n'y avait qu'un pas que nous avons décidé collectivement d'adopter. Restait alors à répondre à deux questions :**

- 1) Quelle démarche pour définir et qualifier nos pratiques actuelles en la matière ?
- 2) Quels outils d'analyse et d'évaluation de celles-ci pour en améliorer l'impact sur les territoires ?

Sur la base d'une expérimentation portée depuis 2016 par quelques entreprises adhérentes volontaires, ces questions, débattues au sein du réseau en 2018, nous ont permis de développer une méthodologie participative, croisant les domaines d'action de la RSE avec les principes de la charte, et qui s'est traduite par ce guide-Repère. Il se veut outil à votre service.

Que vous soyez **bénévole ou salarié, vous êtes en vos structures les mieux placés** pour évaluer vos actions et qualifier, localement, les pratiques relevant de la RSE dans votre Entreprise Sociale Apprenante.

Afin de vous faciliter cette approche, une formation a été conçue pour que vous puissiez appréhender au mieux ce guide-repère.

Bienvenue dans cette démarche innovante et qualifiante pour nos entreprises et plus que jamais à votre service pour que vos projets deviennent réalité.

**Emmanuel Stéphant,**  
Président de CHANTIER école

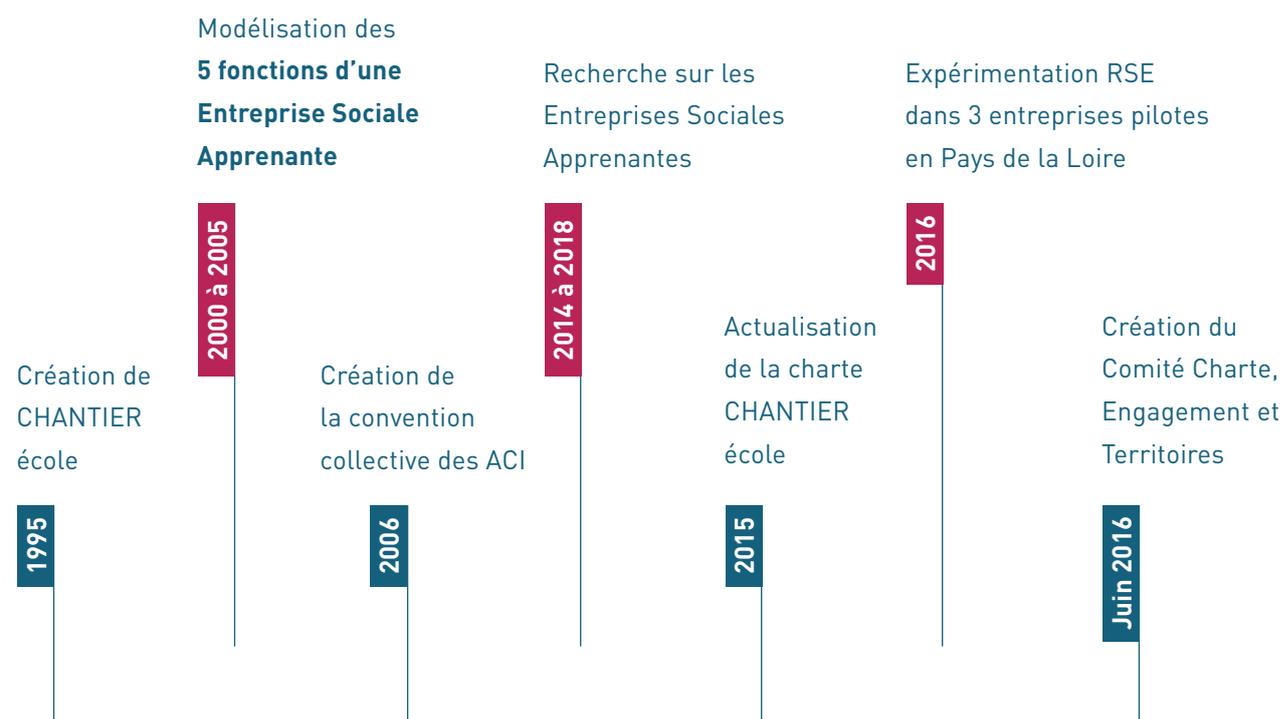
**Jean-Pierre Caillon,**  
Président du comité  
Charte et Engagement Sociétal

# CHANTIER école, Près de 25 ans d'histoire

Créé en 1995 à l'initiative d'acteurs de terrain, CHANTIER école est **le réseau des Entreprises Sociales Apprenantes**. Il regroupe plus de 700 adhérents porteurs d'ateliers et chantiers d'insertion (ACI), représentant plus de 35 000 salariés.

Il est aujourd'hui un mouvement citoyen, **porteur d'un projet de transformation sociale et de solidarité**. Il anime une réflexion permanente sur les formes d'engagement des ACI sur leurs territoires.

Ses principes sont synthétisés dans **une charte** qui a été réactualisée en 2015 à l'issue d'une réflexion collective intégrant les principes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).



*CHANTIER école est un mouvement citoyen, porteur d'un projet de transformation sociale et de solidarité sur les territoires. CHANTIER école, réseau des Entreprises Sociales Apprenantes, s'engage à mettre en œuvre les principes suivants aux niveaux local, national, international*



## La solidarité avant tout

Les Entreprises Sociales Apprenantes recherchent les actions, les productions, les projets et affirment des positions, susceptibles de déclencher et de développer de la solidarité sur leur territoire. Conscientes de la domination du marché dans l'économie, elles privilégient la solidarité.

Au cœur d'un environnement interdépendant, les Entreprises Sociales Apprenantes ne se limitent pas aux seuls cadres réglementaires, elles agissent en solidarité avec des gens, dans leur singularité, et avec des partenaires publics et privés dans l'accomplissement de leurs missions.

Elles estiment que la solidarité avec tous les acteurs du territoire adopte la forme d'une coopération durable dont il est nécessaire de prendre le risque.



## Le travail de chacun dans une œuvre collective

Les Entreprises Sociales Apprenantes considèrent que toute activité humaine doit contribuer à une œuvre individuelle ou collective.

La contribution de tous à un travail créatif est une condition pour que chacun s'estime, se libère et trouve sa place.

Les Entreprises Sociales Apprenantes s'efforcent de faire émerger chez les salariés et les stagiaires, les talents, les désirs, les disponibilités et les compétences qui leur permettront de trouver la forme et l'objet de leur contribution à l'activité de leur territoire.

L'accompagnement dans le travail permet aux salariés de construire leur trajectoire de liberté.

Les Entreprises Sociales Apprenantes cherchent à promouvoir les activités économiques d'utilité sociale, quelles que soient leurs formes. Elles optent pour celles qui améliorent l'environnement, favorisent le mutuel et la rencontre, développent une richesse culturelle.

Elles soignent la qualité des relations de travail, contribuent à l'innovation sociale et inventent de nouveaux métiers.



## La démarche apprenante

Les situations, les missions, les activités d'une Entreprise Sociale Apprenante sont nécessairement des occasions de formation. Les Entreprises Sociales Apprenantes mettent en œuvre des temps d'apprentissage en situation de production et réhabilitent le plaisir d'apprendre.

Elles posent comme principe d'expérience que, dans les situations de travail, chacun a quelque chose à enseigner et quelque chose à apprendre : le processus d'apprentissage est toujours réciproque. Elles développent la capacité de discernement et de jugement des salariés sur le travail.



## Le recours permanent à la démocratie

Les Entreprises Sociales Apprenantes inventent des formes de participation qui permettent à tous d'être acteurs. Elles multiplient les occasions de débats et sont convaincues de leurs richesses.

Les Entreprises Sociales Apprenantes mettent en œuvre des débats internes entre toutes les parties prenantes. Les orientations de leur réseau national sont le produit d'un débat construit avec l'ensemble des acteurs.

Les Entreprises Sociales Apprenantes contribuent ainsi à défendre la nécessaire démocratie permanente. Elles s'expriment toujours dans ce contexte.



## Les territoires, la proximité et le bien commun

Les Entreprises Sociales Apprenantes se fixent des territoires d'intervention économique, des territoires de projet social, des territoires de déplacement, des territoires de partenariat efficace.

Les Entreprises Sociales Apprenantes composent avec les variations et la multiplicité de leur territoire d'implantation. Elles ont à cœur de contribuer au développement des territoires dans lesquels elles agissent.

Elles considèrent que l'objectif du territoire ne se limite pas à l'augmentation de la richesse économique, mais qu'il est pluriel. Le territoire comprend et organise la production de richesse, la variété culturelle, la qualité de l'habitat, la bonne santé, une éducation partagée, un environnement sain, des modes de partage et surtout la prise de pouvoir des habitants sur leur vie.

Les Entreprises Sociales Apprenantes considèrent que le développement est l'invention continue des manières de vivre ensemble.

## DES ENTREPRISES SOCIALES APPRENANTES

CHANTIER école, réseau des Entreprises Sociales Apprenantes, mouvement citoyen, porte toute action collective, qui à partir d'une situation de production, a pour objectifs de favoriser la progression et l'émancipation des personnes.

Dans le cadre de référence de la charte, où chacun doit se reconnaître et s'interroger sur le sens de sa mission et de ses actions, CHANTIER école a développé 5 fonctions qui définissent la spécificité et les champs d'interventions des Entreprises Sociales Apprenantes : Employeur, Production, Accompagnement social et professionnel, Formation, Développement local et partenarial.

Les Entreprises Sociales Apprenantes disposent également d'un capital d'expériences humaines et pédagogiques reposant sur la solidarité et la mise en collaboration, qu'elles enrichissent et mutualisent en permanence.

# Le COMITÉ

## Charte et Engagement Sociétal

Créé en 2016, le comité Charte et Engagement Sociétal est composé d'adhérents du réseau CHANTIER école et d'experts extérieurs.

Le comité est missionné par le conseil d'administration national pour conduire la réflexion sur la déclinaison de la charte sur les territoires.

### Les 5 fonctions d'une Entreprise Sociale Apprenante

-  Employeur
-  Production
-  Accompagnement social et professionnel
-  Formation
-  Développement local et partenarial

### La Charte CHANTIER école

-  La solidarité avant tout
-  Le travail de chacun dans une œuvre collective
-  La démarche apprenante
-  Le recours permanent à la démocratie
-  Les territoires, la proximité et le bien commun

## LES OBJECTIFS DU COMITÉ

### Les objectifs stratégiques

- Appuyer le conseil d'administration dans la **mise en œuvre** du projet politique
- Promouvoir la charte et en faciliter la **déclinaison** sur le territoire national

### Les objectifs opérationnels

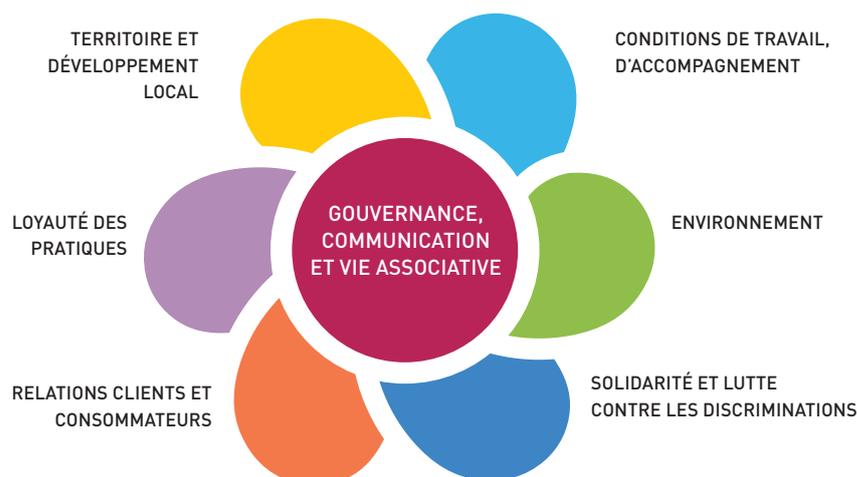
- Produire des éléments de langage, des outils et des actions pour **accompagner les adhérents** à requestionner leurs pratiques et à créer et renforcer les liens sur leurs territoires
- Veiller au **respect des valeurs** de la charte dans les productions du réseau
- Produire des **éclairages** sur des questions de sociétés auxquelles les Entreprises Sociales Apprenantes sont ou pourraient être confrontées

# Un outil au service de la charte : la démarche RSE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable sont souvent perçus, à tort, comme des concepts flous réservés aux grandes entreprises ou organisations. Or, en tant qu'Entreprises Sociales Apprenantes, nos valeurs, notre travail quotidien au service des personnes et des territoires, font de nos structures des acteurs clés du développement local et du développement durable.

Plusieurs référentiels existent : norme ISO 26 000, label Lucie, référentiels propres à des branches d'activité ou des entreprises.

## Les 7 domaines d'action de la RSE



## SOUTENIR ET VALORISER L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES SOCIALES APPRENANTES

Pour une entreprise du réseau CHANTIER école, mener une démarche de responsabilité sociétale permet de mener de front plusieurs objectifs :

- **Améliorer ses pratiques** en y associant toutes ses parties prenantes,
- Structurer son **plan d'action** et son discours en les reliant aux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et à la Charte des Entreprises Sociales Apprenantes,
- **Tisser des liens** avec les entreprises, des liens commerciaux ou des passerelles emploi pour les salariés,
- Répondre aux **marchés publics** qui font apparaître des critères RSE,
- Se préparer à **rendre compte** de sa responsabilité sociétale : par décision du Haut Conseil de l'ESS, le reporting RSE sera applicable aux structures de l'ESS dès 2019.

# L'EXPÉRIMENTATION en Pays de la Loire

L'expérimentation sur l'engagement sociétal menée dans 3 entreprises pilotes en Pays de la Loire a permis de développer une **méthodologie** mettant la RSE au service de la Charte CHANTIER école et des 5 fonctions de l'Entreprise Sociale Apprenante.

Elle a été menée en 2016 par CHANTIER école Pays de la Loire et le cabinet RScop, avec le soutien financier de la Région Pays de la Loire et de la Caisse d'Épargne.

## LES TROIS ENTREPRISES PILOTES

### **ATAO** à Nantes (44) créée en 1999

- 3 secteurs d'activité : industrie (métallerie et menuiserie), mobilité (vélo et auto), environnement & bâti (restauration, limousinerie, espaces naturels)
- conseil d'administration de 12 personnes
- 110 salariés, dont 79 salariés polyvalents en CDD d'insertion

[www.atao-insertion.fr](http://www.atao-insertion.fr)



### **Atout Linge** à La Châtaigneraie (85) créée en 1994

- 2 secteurs d'activité : blanchisserie (2 ateliers) et confection (1 atelier)
- conseil d'administration de 7 personnes
- 69 salariés, dont 60 salariés polyvalents en CDD d'insertion

[www.atoutlinge.com](http://www.atoutlinge.com)



### **Alternatri** à Saint-Berthevin (53) créée en 2008

- secteurs d'activité : collecte, tri et recyclage des déchets de bureau (principalement papier, carton, plastiques et encombrants)
- conseil d'administration de 8 personnes
- 34 salariés, dont 27 salariés polyvalents en CDD d'insertion

[www.alternatri.fr](http://www.alternatri.fr)





## LE DÉROULEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION

### Phase 1 : définir (2016)

- Formaliser la démarche d'engagement sociétal
- Auto-diagnostic et plan d'action RSE dans chaque structure

### Phase 2 : capitaliser (2016-2017)

- Recherche-action
- Construire la méthodologie (référentiel, échanges)

### Phase 3 : essayer (2017...)

- Tester la formation-action
- Rédiger le guide repère

Identification des parties prenantes (ATAO)

## RÉSULTATS DE LA PHASE 1 DANS LES ENTREPRISES PILOTES

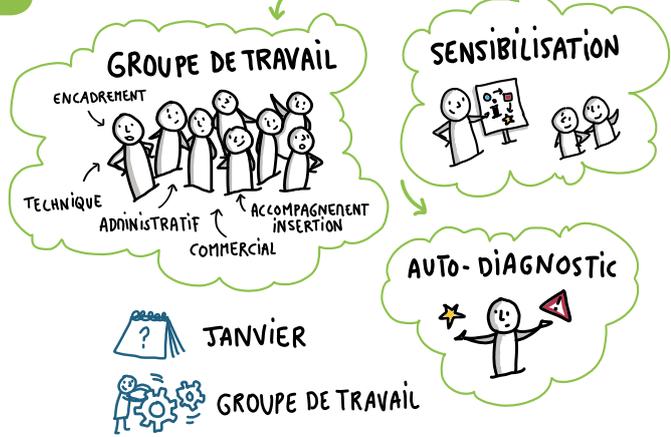
- Plus de **10 jours** de groupes de travail internes réunissant direction, salariés permanents, salariés polyvalents, administrateurs
- Plus de **30 entretiens** avec des parties prenantes (collectivités, entreprises, partenaires emploi, clients...)
- Plus de **150 pratiques** identifiées dans les domaines du dialogue social, de la formation, du développement local, de l'environnement...
- Plus de 200 personnes mobilisées (groupes de travail, journées plénières)
- **3 plans d'action RSE adoptés**

# LES ÉTAPES

d'une démarche de responsabilité sociale

## ÉTAPE 1 S'ENGAGER DANS LA DÉMARCHE

12



## ÉTAPE 2 IDENTIFIER ET INTERROGER SES PARTIES PRENANTES

14



## ÉTAPE 3 ÉVALUER SES PRATIQUES

16



### ÉTAPE 6 SUIVRE LE PLAN D'ACTION ET COMMUNIQUER



À PARTIR DE JUILLET

COMITÉ DE SUIVI

### ÉTAPE 5 PARTAGER LE PLAN D'ACTION

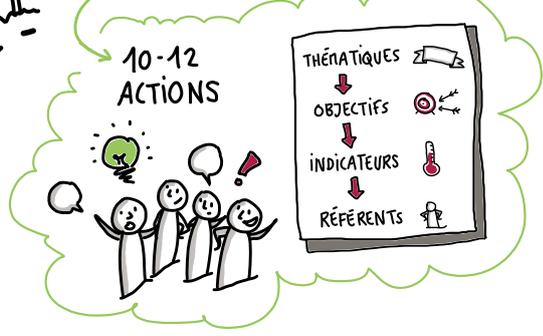


JUIN

ENRICHISSEMENT ET ÉVOLUTION DU PLAN D'ACTION

SALARIÉS et PARTENAIRES

### ÉTAPE 4 CONSTRUIRE LE PLAN D'ACTION



MAI

GROUPE DE TRAVAIL



# S'ENGAGER

## dans la démarche

**Sensibilisation et autodiagnostic sont les deux objectifs de cette étape. Il s'agit de mobiliser les personnes-clés de l'entreprise et de commencer à identifier les pratiques qui seront débattues en groupe de travail.**

### LA MISE EN ŒUVRE

La journée de lancement sert à **partager les objectifs et les étapes** de la démarche au niveau des instances de pilotage de la structure (direction, administrateurs). Elle doit être animée par une personne sensibilisée aux enjeux et à la méthodologie de la RSE, ainsi qu'à la charte du réseau.

### LA DURÉE

1 journée

Voici une **proposition de déroulement** d'une journée de lancement :

DURÉE	SUJET	ANIMATION	MATÉRIEL
30 min	Introduction	Jeu brise-glace, présentation des objectifs	Diaporama
45 min	Appropriation du contenu et du sens de la charte de CHANTIER école	Quizz autour de la connaissance de la charte Présentation du comité national Charte	Quizz Diaporama
45 min	Découverte de la RSE et des référentiels associés	Chaque participant donne sa propre définition de la RSE Apports théoriques sur le référentiel ISO 26000 et le guide des bonnes pratiques Échanges pour aboutir à une définition commune de la RSE	Jeu de post-it sur fleur RSE, paperboard
1h30	Convergence des valeurs de la RSE et de la charte de CHANTIER école	Par groupes de 5/6 personnes : placer les grands principes de la charte de CHANTIER école sur les pétales de la fleur ISO 26000 Échanges	Jeu de puzzle, paper board, scotch
1h30	Comment mener une démarche d'engagement sociétal ?	Présentation des étapes de la démarche Réalisation d'un auto-diagnostic en ligne	Guide repère, ordinateurs avec connexion internet
30 min	Préparation du lancement opérationnel	Repérage des personnes à mobiliser dans l'entreprise pour constituer un groupe de travail Planification des étapes de la démarche Repérage des ressources sur le territoire	Diaporama, Paper Board

À l'issue de la journée, la direction sollicite des personnes représentant les différents profils de l'entreprise pour constituer un groupe de travail de 7 à 10 personnes : salariés permanents, salariés polyvalents, membres du conseil d'administration.



JANVIER

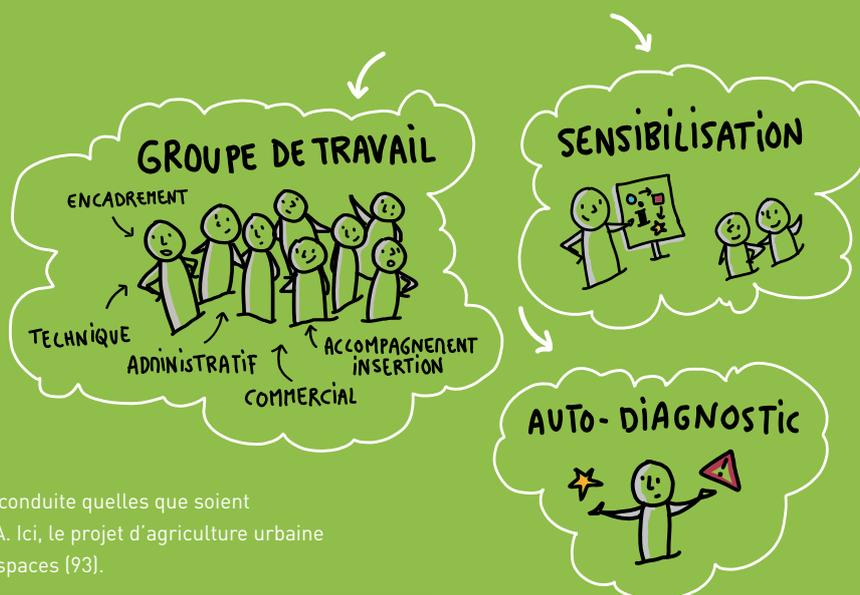
## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Les trois entreprises pilotes en Pays de la Loire ont démarré en même temps et avancé plus ou moins au même rythme.

Cela leur a permis d'échanger entre elles et avec la délégation régionale sur ce sujet. Elles partagent le constat que **la direction et la présidence doivent être le moteur** et bien saisir les enjeux et l'intérêt de cette démarche, qui va rassembler l'ensemble des membres de la structure : salariés polyvalents et permanents, bénévoles, administrateurs et adhérents.

« Au démarrage, les personnes les plus difficiles à convaincre ont été les membres du conseil d'administration, qui doutaient de l'intérêt de la démarche. Mais les salariés ont été tout de suite très intéressés, car c'est pragmatique et opérationnel. »

ATAO



La démarche RSE peut être conduite quelles que soient les activités support de l'ESA. Ici, le projet d'agriculture urbaine CultiCime de l'association Espaces (93).



©www.didiergauducheau.com



## À L'ISSUE DE CETTE ÉTAPE

L'entreprise a mobilisé les personnes ressources (direction, conseil d'administration, délégation régionale du réseau, éventuellement cabinet d'accompagnement), réalisé un autodiagnostic et constitué un groupe de travail.

ÉTAPE 2

# IDENTIFIER et INTERROGER ses parties prenantes

Lors de la première session du groupe de travail, une partie du temps est consacrée à l'identification et à la hiérarchisation des parties prenantes de son organisation. Parmi celles-ci, il faudra repérer les 10 à 12 parties prenantes clés à interviewer. Cette étape amène un regard extérieur sur ses pratiques, qui aide à identifier ses points forts et ses axes de progrès.

## LA MISE EN ŒUVRE

### Identifier et hiérarchiser ses parties prenantes

Le groupe de travail liste les 50 à 100 parties prenantes de l'entreprise en passant en revue les différentes familles :

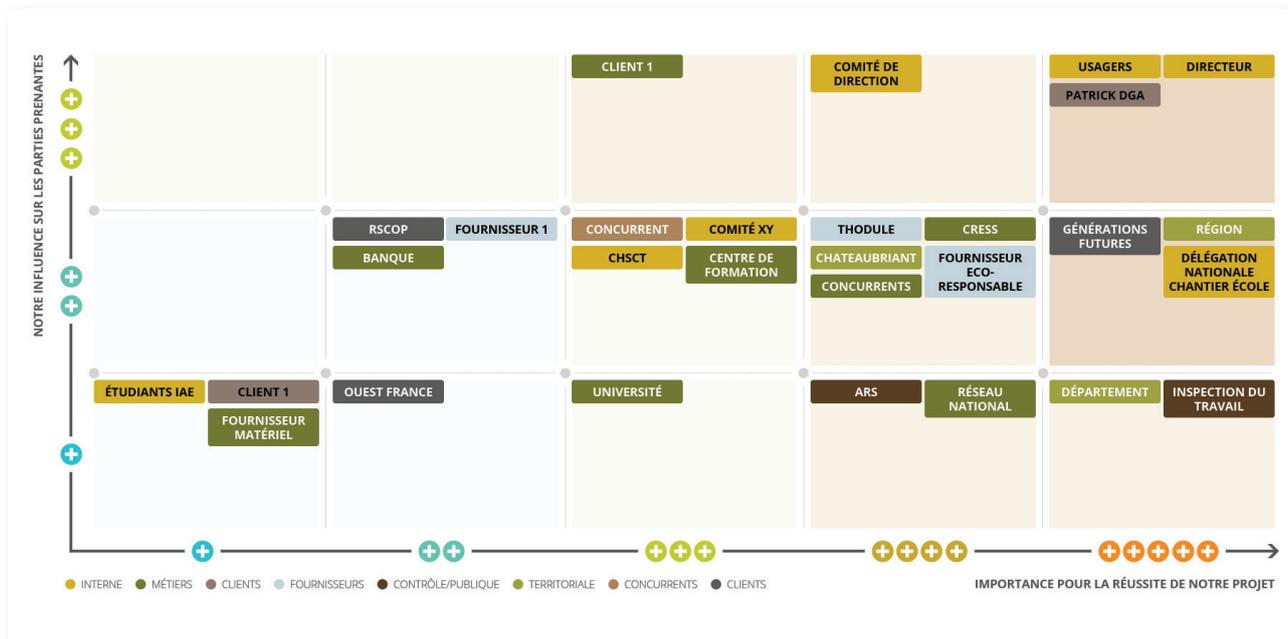
- **interne** : salariés, bénévoles, administrateurs, représentants du personnel...
- **métier** : clients, partenaires, fournisseurs, concurrents, organismes de formation...
- **territoire** : collectivités territoriales, associations et entreprises locales...
- **autorités publiques et contrôle** : administrations, législation...
- **autres parties prenantes** : presse, familles, médias...

Chaque fois qu'une partie prenante est identifiée, le groupe évalue :

- **son importance stratégique** : cette partie prenante est-elle en capacité d'influer sur notre entreprise ? Classement de faible à fort sur un axe horizontal.
- **son influence** : notre entreprise est-elle en capacité d'influer sur cette partie prenante ? Classement de faible à fort sur un axe vertical.

### LA DURÉE

L'identification, la hiérarchisation des parties prenantes et la sélection des 10-12 parties prenantes à interviewer sont réalisées lors de la 1<sup>re</sup> réunion du groupe de travail (1h30).



Exemple : cartographie des parties prenantes

## LA MISE EN ŒUVRE

### Interroger ses parties prenantes

Les interviews des 10-12 parties prenantes clés sont réalisées **durant l'intersession** de quelques semaines entre les deux réunions du groupe de travail. La réalisation de ces interviews peut être confiée à 2 ou 3 volontaires dans le groupe de travail ou déléguée à un prestataire.

« Le travail sur les parties prenantes internes et externes nous a montré que la démarche RSE couvre un champ plus large que celui auquel nous pensions au départ. »

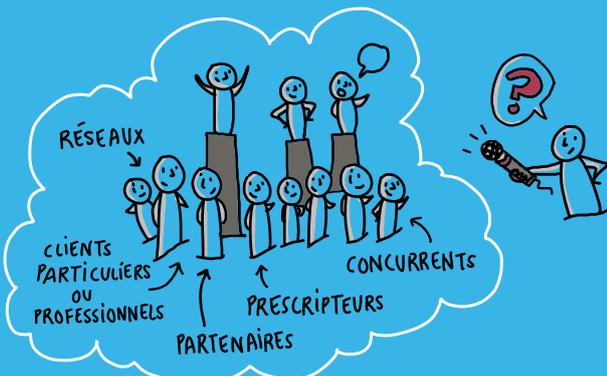
ALTERNATRI



FÉVRIER - AVRIL

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Pour ATAO, cette étape a révélé que peu de personnes avaient une connaissance fine des parties prenantes, de leur rôle et interactions avec l'entreprise. Les apports du groupe ont été limités sur cette étape. Pour les trois structures pilotes en Pays-de-la-Loire, les interviews des parties prenantes ont été réalisées par le cabinet RScop et la délégation régionale du réseau CHANTIER école.



## LA DURÉE

10 à 12 entretiens téléphoniques d'une demi-heure à une heure, menés sur une période d'un à trois mois.

## GRILLE D'INTERVIEW DES PARTIES PRENANTES

Les 6 thématiques sur lesquelles nous souhaitons vous interroger :

- La pertinence pour l'ACI de s'engager dans une démarche RSE
- La relation que l'ACI entretient avec ses clients
- Ses pratiques sociales et engagements contre les discriminations
- Sa prise en compte des questions environnementales
- Sa participation à la vie du territoire
- Sa gouvernance, son éthique et sa capacité à communiquer en toute transparence avec ses parties prenantes

De votre point de vue, pour chacun de ces domaines :

- Quelles sont les pratiques remarquables de l'ACI auxquelles vous êtes sensible ?
- Quelles seraient vos attentes pour améliorer certaines pratiques ?

Êtes-vous intéressé par un retour

sur les pratiques de responsabilité sociétale de l'ACI ? Sous quelle forme : site internet, rapport annuel, entretien ?



## À L'ISSUE DE CETTE ÉTAPE

L'entreprise dispose d'une cartographie de ses parties prenantes, classées selon leur niveau d'influence et d'importance. Elle a identifié les 10 à 12 parties prenantes clés qui vont porter un regard sur ses pratiques et suggérer des pistes de progrès.



# ÉVALUER

## les pratiques

**Lors de la phase d'autodiagnostic, l'entreprise commence à identifier ses pratiques de responsabilité sociétale. Le groupe approfondit ce travail, repère les pratiques stratégiques, évalue le niveau de crédibilité et de maîtrise sur chacune d'entre elles et propose des points d'amélioration.**

### LA MISE EN ŒUVRE

Associée à l'une des 6 thématiques de la RSE et l'un des 5 principes de la charte, chaque pratique pré-identifiée est **éditée sur une carte**.

Le groupe de travail se répartit les cartes en sous-groupes. Chacun examine les cartes une à une et se met d'accord sur les éléments à reformuler et compléter. Par la **technique du tamis** (relectures croisées et successives), le groupe de travail commence à identifier :

- les bonnes pratiques, sur lesquelles communiquer
- les pratiques à améliorer
- et celles à inclure dans le plan d'action.

### LA DURÉE

L'identification des pratiques commence lors de la 1<sup>re</sup> réunion du groupe de travail. Elle se poursuit lors de la réunion suivante, qui est aussi celle où sont restituées les interviews des parties prenantes. Ce retour enrichit la vision des membres du groupe de travail.

#### AU RECTO DE LA CARTE

**DOMAINE D'ACTION GOUVERNANCE**

**BONNE PRATIQUE GÉNÉRIQUE :**

Accompagner ou sensibiliser à une démarche de développement durable

Importance stratégique

Le domaine d'action est identifié (voir les pétales de la RSE page 7).

Niveau de crédibilité :

Dire   Ecrire   Mesurer   Rendre compte   Exemplaire

RSCD

#### AU VERSO

**Pratiques actuelles de ATAO :**

La pratique actuelle a été identifiée lors de la phase d'autodiagnostic.

**Pistes d'amélioration :**

**Preuves / indicateurs de pratique**

Les champs à renseigner en groupe de travail donnent lieu à de nombreux échanges, indispensables à la co-construction du plan d'action.

RSCD



MARS - AVRIL



### RETOUR D'EXPÉRIENCE

En moyenne, les trois entreprises pilotes en Pays de la Loire ont travaillé sur **une centaine de cartes**. Une bonne préparation en amont de la première réunion du groupe de travail est nécessaire pour pré-identifier les pratiques et les classer selon les trois grilles : la charte, les 5 fonctions de l'ACI et la démarche RSE.

### À L'ISSUE DE CETTE ÉTAPE

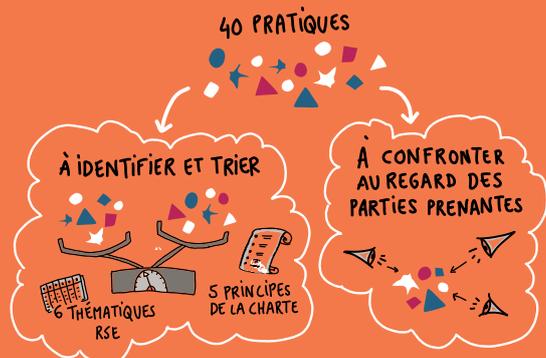
Un document de synthèse rassemble l'ensemble des pratiques regroupées par thématique.

« L'évaluation des pratiques a été un véritable travail d'équipe. Poser les choses que nous mettons en place quotidiennement, les formaliser, a créé de la fierté et de la reconnaissance. Les valeurs que nous défendons entrent dans la logique RSE ; la démarche permet une analyse étendue et partagée entre salariés, administrateurs, partie prenantes. »

ATOUT LINGE

### EXEMPLE DE BONNES PRATIQUES DANS LE DOMAINE D'ACTION « ENVIRONNEMENT »

CRITÈRES RETENUS	PRATIQUES D'ATAO
Mon organisation respecte la réglementation sur l'environnement et a mis en place une politique qui prend en compte les enjeux environnementaux.	Filtration des gaz d'échappement de l'atelier auto. Production d'une gamme de <b>produits d'éco-équipements</b> : composteur, bac à plantes, cloison végétalisée, poubelle.. Création du Bike Hut : <b>local vélo transportable</b> sécurisé pour favoriser les déplacements en vélos des salariés des entreprises. Création du RECYCLO d'ATAO : <b>structure mobile collectant les vélos usagés</b> sur le territoire.
Mon organisation a mis en place des mesures pour limiter les pollutions qu'elle génère et réduire sa production de déchets.	Bonne pratique en place + <b>partenariat avec des entreprises de récupération</b> des déchets des ateliers : huiles souillées, produits issus de l'activité de mécanique automobile.
Mon organisation optimise les déplacements des collaborateurs (PDE) et promeut la mobilité durable auprès de ses parties prenantes.	Étude annuelle de la consommation et <b>diminution permanente des consommations</b> de carburants pour les véhicules de l'atelier Auto.
Mon organisation préserve la biodiversité.	La préservation de la biodiversité est au <b>cœur du métier</b> : « gestion des espaces naturels sensibles ».





# CONSTRUIRE

## le plan d'action

**Grâce au retour des parties prenantes et à sa propre évaluation des pratiques de l'entreprise, le groupe de travail dispose de tous les éléments afin de prioriser des actions.**

### LA MISE EN ŒUVRE

Le groupe de travail se réunit pour la troisième fois.  
En reprenant les cartes des pratiques, il opère deux sélections :

#### 10 à 12 pratiques prioritaires à améliorer et intégrer dans le plan d'action.

Il identifie pour chacune d'entre elles :

- les objectifs à atteindre : quel engagement prenons-nous ?  
quel niveau de crédibilité voulons-nous atteindre : dire, écrire, mesurer, rendre compte, être exemplaire ?
- les responsables de l'action
- les indicateurs qui permettront d'en mesurer l'avancement

#### les pratiques remarquables à valoriser.

Le groupe sélectionne aussi les pratiques sur lesquelles la structure peut communiquer pour tisser ou renforcer des liens avec ses partenaires (voir à l'étape 6 : suivre le plan d'action et communiquer).

### LA DURÉE

1 journée

N°	PRATIQUES RETENUES	ENGAGEMENTS RSE	INDICATEURS	CRÉDIBILITÉ
4	AlternaTri décrit et évalue sa politique de prévention des risques et accidents	Actualisation du document unique (AlternaTri et AlterCité) sur la base du document proposé par la médecine du travail) Plan d'action DU53 Appropriation des risques par les salariés : explications par encadrants Affichage du document unique sur les 2 sites	Document unique actualisé	Mesurer
5	AlternaTri promeut le dialogue social et respecte le droit syndical des travailleurs	Mise à jour de l'ISCT à AlternaTri Mise en place ISCT à AlterCité Élection et mise en place des représentants du personnel	ISCT mis en place ainsi que les RP - Registres et PV	Rendre compte
6	Les situations, les missions, les activités d'AlternaTri sont nécessairement des occasions de formation.	Création des livrets de compétence par poste et par typologie de tâche - en lien avec le plan action évaluation	Classeur complet de toutes les situations de travail rencontrées par les salariés polyvalents (AlternaTri et AlterCité)	Écrire

Extrait d'un plan d'action dans le domaine « Solidarité et lutte contre les discriminations »



## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Faire travailler le groupe à la fois sur les pratiques à améliorer et les pratiques remarquables est **un moment fort**. Prendre le temps de reconnaître ce qui est déjà bien fait est aussi important qu'identifier les pistes de progrès.

« On a souvent envie de râler et critiquer, mais se dire « on est bons sur cette action » n'est pas si facile. Il faut aussi prendre le temps de se dire ce qui va bien. Le plus important est de créer les espaces où les personnes se sentent en sécurité pour s'exprimer. »

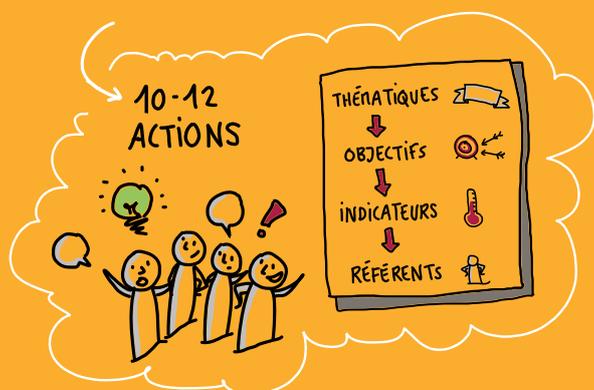
ATAO

« Nous avons sélectionné nos actions par priorités liées à notre production, pour ne pas nous éparpiller. »

ALTERNATRI

## EXEMPLES DE PRATIQUES REMARQUABLES DANS LE DOMAINE D'ACTION « CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'ACCOMPAGNEMENT »

CRITÈRES RETENUS	PRATIQUES D'ATAO
La structure s'efforce de faire émerger chez les salariés et les stagiaires, les talents, les désirs, les disponibilités et les compétences qui leur permettront de trouver la forme et l'objet de leur contribution à l'activité de leur territoire.	Accompagnement individualisé par le pôle Accompagnement dans la co-construction de leur projet professionnel. Une <b>feuille d'objectifs</b> est réalisée systématiquement pour chaque salarié. Organisation de <b>visites mensuelles d'entreprises</b> pour découvrir les métiers et favoriser les immersions en entreprise.
La structure favorise le bien-être et la qualité de vie au travail.	Les conditions d'accueil sont <b>en permanence questionnées</b> et améliorées, notamment pour accueillir des publics féminins sur l'ensemble des sites. Mise à disposition d' <b>outils informatiques à jour</b> et de moyens de communication pour tous les salariés. Répartition et aménagement des bureaux du siège social en cohérence avec les utilisations et les fonctions de salariés. Les sites de travail sont aménagés pour une <b>meilleure fonctionnalité et bien-être</b> au travail.



## À L'ISSUE DE CETTE ÉTAPE

L'entreprise dispose d'un plan d'action et d'un plan de communication à partager avec l'ensemble des salariés.



## PARTAGER

### le plan d'action

À cette étape, présenter le plan d'action à l'ensemble des salariés permet d'abord de l'enrichir, et ensuite d'enclencher la dynamique de la réalisation.

#### LA MISE EN ŒUVRE

Assemblée générale, séminaire ou « journée des salariés » : quelle que soit la dénomination, le temps de partage du plan d'action doit se faire en **réunion plénière**, sur une durée suffisamment longue pour permettre des **échanges en grand groupe et en sous-groupes**.

Voici une proposition de déroulement :

#### LA DURÉE

1/2 journée

DURÉE	SUJET	ANIMATION	MATÉRIEL
15 min	Présentation de la démarche	Avec diaporama	Vidéoprojection
40 min	Qu'est-ce que le développement durable ? Qu'est-ce que la RSE ?	Travail en sous-groupes sur les pétales de la RSE, restitution et clarification en plénière	Affiche grand format des pétales, post-it
30 min	Quel regard portent nos parties prenantes sur notre structure ?	Présentation orale d'une synthèse des entretiens avec les parties prenantes, débats	
1h	Présentation et enrichissement du plan d'action	Travail en sous-groupes sur chaque action, débat	Paperboard, post-it

Sans oublier les pauses et une clôture conviviale !



Plénière d'ATAO

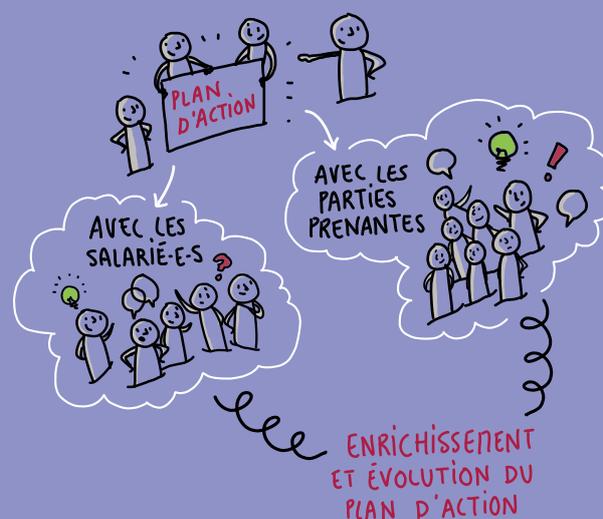


## RETOUR D'EXPÉRIENCE

Cette phase n'était pas prévue initialement, mais les entreprises pilotes ont jugé **capital d'associer l'ensemble des salariés** pour enrichir le plan d'action et diffuser la dynamique de la démarche dans toute la structure. Ce temps permet à chacun de donner sens aux actions à mener. Il peut être intéressant aussi d'inviter à ce temps de partage certaines des parties prenantes clés qui ont été interviewées. Un **retour aux parties prenantes externes** sous une forme ou sous une autre est nécessaire.

« Le temps du partage s'est très bien déroulé. Les salariés permanents ont bien conscience que nous devons rester novateurs et évolutifs. Les salariés en insertion peuvent être moins investis, du fait de leur bref temps de passage dans la structure. Mais tous se sont impliqués et ont participé aux ateliers. »

ALTERNATRI



## À L'ISSUE DE CETTE ÉTAPE

L'entreprise dispose d'un plan d'action sur son engagement sociétal enrichi de l'avis de toutes ses parties prenantes.

ÉTAPE 6

# SUIVRE le plan d'action et COMMUNIQUER

**Un comité de suivi, composé en partie des membres du groupe de travail et élargi selon les sujets à d'autres instances, permet de suivre l'avancement du plan d'action.**

### LA MISE EN ŒUVRE

Il appartient à chaque entreprise d'imaginer la gouvernance la plus adaptée pour la mise en œuvre et le suivi du plan d'action. Dans tous les cas, **constituer un comité de suivi** avec des réunions régulières est nécessaire pour ne pas perdre la dynamique de la démarche. Généralement composé en partie des membres du groupe de travail, ce comité de suivi accueille aussi de nouveaux membres au gré de la vie de la structure. Le comité veille à la **valorisation** des actions remarquables et des **avancées** du plan d'action, en interne et en externe.

### LA DURÉE

Réunions trimestrielles à annuelles sur la durée du plan d'action.

NOM DE L'ACTION	ACTION CONCRÈTE	PRIORITÉ	RÉSULTAT ATTENDU MESURABLE/LIVRABLE	CE QUI EST FAIT
ATAO veille au respect de l'égalité professionnelle hommes/ femmes	Changer les mentalités pour accueillir des femmes sur les chantiers	Année 2	1) Un accord égalité femmes-hommes est signé 2) Le livret auprès des prescripteurs insiste sur l'accueil des femmes. 3) Une visite spécifique pour expliquer la possibilité d'accueillir des femmes. 4) Un groupe de parole sur la condition des femmes à ATAO est organisée.	Un accord égalité a été signé.
	Créer les conditions d'accueil pour accueillir des femmes	Année 1	Chaque chantier propose des conditions d'accueil décente pour les femmes : toilettes, vestiaires, douches.	Le pôle industrie, le pôle bâtiment, le siège social et le pôle mobilité sont équipés. Manque le chantier espaces naturels.
ATAO recherche les actions, les projets susceptibles de déclencher et de développer de la solidarité sur son territoire	Mettre en place un tarif social pour la réparation de voiture	Année 2	Une offre de service réparation existe. Elle est constituée avec des partenaires sociaux : CAF, MSA, département, CCAS.	Un pont dédié est en place, une offre de services a été rédigée.
	Développer des projets à vocation de solidarité	Année 3	1) Des entreprises Renault, PSA, Norauto engagées dans la solidarité sont nos partenaires. 2) Des institutions au travers de dispositifs tels que la garantie jeune sont nos partenaires	
	Communiquer qualitativement sur ATAO auprès des clients	Année 2	1) Tous les clients d'ATAO sont adhérents. 2) Une charte des adhérents existe 3) Une communication vers les adhérents existe.	

Extrait du tableau de bord d'ATAO sur les actions liées à la solidarité et lutte contre les discriminations

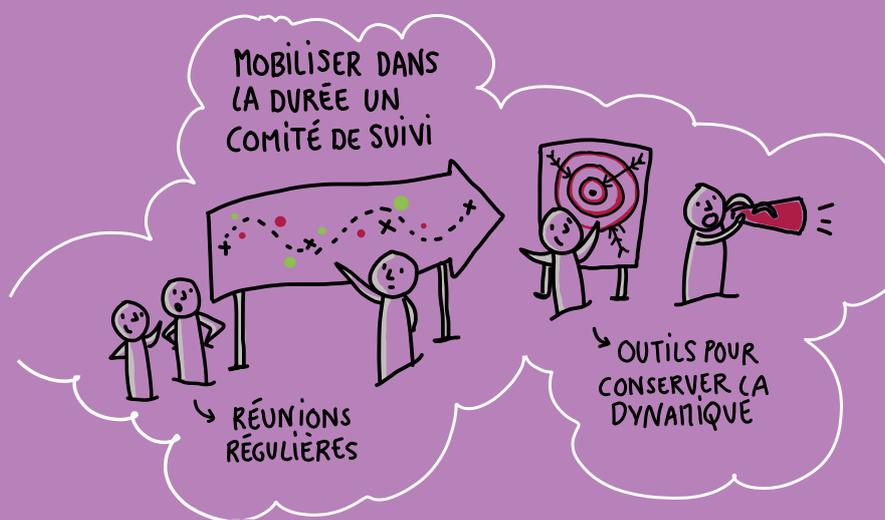
## À PARTIR DE JUILLET

### RETOUR D'EXPÉRIENCE

Le suivi du plan d'action ne faisait pas partie du cadre d'accompagnement de l'expérimentation. Les trois entreprises pilotes ont vécu des expériences différentes. **Atout linge a intégré le plan RSE** à son plan stratégique et organisé des commissions par thématiques. Des difficultés économiques et le manque d'outils d'animation ont ralenti la dynamique. Pour soutenir le dispositif RSE en interne, **Alternatri a recruté un jeune alternant** en formation master 2 qualité, sécurité et environnement, pour travailler sur l'ensemble des piliers de la RSE. **ATAO a mobilisé des salariés** dans la durée et organisé les passage de relais entre salariés polyvalents pour mettre en œuvre le plan d'action.

« Notre groupe de suivi est composé des référents du plan d'action. Il se réunit tous les trimestres pour évaluer l'atteinte des objectifs. Nous avons aussi des restitutions aux salariés par pôle d'activité. Un an après le premier séminaire, nous en avons organisé un deuxième pour une auto-évaluation collective. »

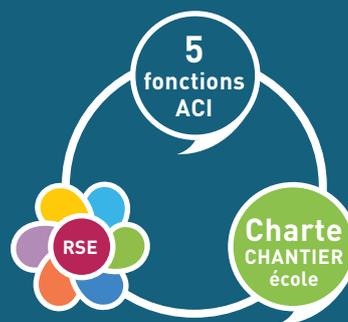
ATAO



### À L'ISSUE DE CETTE ÉTAPE

L'entreprise est en mesure de rendre compte de sa démarche de responsabilité sociétale.

## Partage d'expériences



À l'issue de l'expérimentation, CHANTIER école Pays de la Loire a souhaité mettre à disposition de l'ensemble des Entreprises Sociales Apprenantes quelques-unes des pratiques mises en œuvre par les entreprises pilotes. Les 150 pratiques identifiées dans les trois entreprises pilotes ont été classées selon leur correspondance aux valeurs de la charte et aux fonctions d'un ACI.

Ces fiches ne constituent pas une méthode pour mener une démarche RSE : elles ont vocation à inspirer d'autres entreprises du réseau CHANTIER école... et leur donner envie de partager à leur tour leurs pratiques !

### Quelques exemples issus des 150 fiches :

25 **Créer du lien et de la cohésion d'équipe**

26 **Développer sa communication**

27 **Impliquer tous les salariés dans la vie de l'entreprise**

28 **Construire la stratégie RSE avec les salariés**

29 **Favoriser la mobilité des salariés**

30 **Accompagnement et temps d'échanges dans les équipes**

31 **Mutualisation des outils de travail**

32 **Évaluer pour mieux accompagner le salarié**

33 **Favoriser l'accès aux soins**

34 **Structurer et développer le projet pédagogique**

36 **Sensibiliser les écoles au recyclage du papier**

37 **Construire la stratégie RSE avec les partenaires locaux**

# Créer du lien et de la cohésion d'équipe



## CONTEXTE

- Besoin d'apaiser les tensions qui régnaient entre certains salariés, de créer des liens et un sentiment d'appartenance entre deux services qui ne travaillent habituellement pas ensemble.

## MISE EN ŒUVRE

- Fixer deux dates de rencontre par an entre les deux entreprises Alternatri et Altercité.
- Mettre en place le comité organisateur avec un responsable.
- Mobiliser les salariés des entreprises Alternatri (25 salariés) et Altercité (25 salariés) autour d'une activité d'épanouissement, de créativité et de développement personnel.
- Choisir les activités adaptées pour tous, qui ne demandent pas certaines conditions physiques, qui n'ont pas été faites dans le passé et qui soient financables (vrai challenge !).
- Proposer des activités aux administrateurs en listant les contraintes de financement et de logistique.

### Exemples d'activités :

- Après-midi de bowling
- Paintball en équipe
- Pratique de sports nouveaux ou peu connus par les salariés
- Visite d'une ferme bio, de musée, d'une œuvre d'art
- Théâtre d'entreprise
- Tournée en bateau

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Une personne responsable de l'organisation appuyée par la direction et quelques collègues le jour J.

## EFFETS DE L'ACTION

- Baisse des tensions entre les salariés.
- Les salariés se connaissent mieux entre eux lors de ces temps de loisir.
- Rapprochement des salariés et des formateurs.
- Ces journées de loisir permettent également aux salariés de dévoiler leur talent en cuisine, pâtisserie, musique, art.

## POINTS DE VIGILANCE

- Trouver un créneau où tout le monde pourra être disponible.
- Convaincre un salarié introverti à venir (très rare mais existe).

## POINTS FACILITATEURS

- L'effet d'épanouissement des activités (temps de détente à la place du temps de travail normal).
- Une direction qui donne de l'importance au bien-être de ses salariés.

# Développer sa communication



## CONTEXTE

- Valoriser les salariés, la vie de l'entreprise et les productions des équipes.

## MISE EN ŒUVRE

### En externe :

- Réalisation de flyers sur l'offre de service.
- Portes ouvertes dans les ateliers et visites apprenantes.
- ATAO laisse sa signature sur les projets réalisés (ex : projet d'environnement et patrimoine).
- Site internet.
- Page facebook, avec un mot à l'arrivée de chaque nouveau salarié permanent, les sorties positives des salariés permanents, l'avancée des productions en cours, les événements marquants de l'entreprise, les événements des partenaires...
- Articles dans les journaux locaux.
- Expo photo sur les mains des salariés au travail.

### En interne :

- Livret sur la matinée d'accueil.
- Affichage sur les pôles et dans la salle de pause : les projets associatifs, les investissements...

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Un poste dédié à la communication 20h par semaine.

### Moyens matériels :

Site internet, page Facebook, flyers, affichage, livret d'accueil.

### Temps :

Le poste dédié à la communication compte 150 h sur 1 an pour le plan de communication + 50 h environ pour les groupes de suivi.

## EFFETS DE L'ACTION

- **Sur les personnes :** valorisation des personnes et de leur travail. Développement d'un sentiment d'appartenance à « une œuvre collective ».
- **Sur l'entreprise :** fédère les équipes.
- **Sur le lien avec le territoire :** les partenaires perçoivent une dynamique positive de l'entreprise qui prouve l'efficacité de son travail.

# Impliquer tous les salariés dans la vie de l'entreprise



## CONTEXTE

- Volonté d'impliquer l'ensemble des salariés, permanents et polyvalents, dans la vie de l'entreprise.

## MISE EN ŒUVRE

- Groupes de travail mixtes : groupes de 12 personnes qui se retrouvent tout au long de l'année, de salariés permanents et de salariés en insertion qui discutent autour de sujets divers (ex : la sécurité). Le but étant que chacun participe à l'évolution de l'entreprise.
- Organisation d'une journée pédagogique plénière : sur une journée, les employés réfléchissent à une thématique dans le cadre de 5 ateliers.
- Réunions d'équipe, de pôle, de chantier très régulières durant lesquelles l'employé est totalement libre de s'exprimer. C'est aussi l'occasion de faire en sorte que chaque salarié soit au courant de l'actualité de l'association, chacun doit être capable de parler de l'organisme dans lequel il travaille.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Tous les employés sont mobilisés sur le temps de travail pour la journée pédagogique. Sur 26 h de travail hebdomadaires, environ 6h sont dédiés à l'accompagnement et la cohésion d'équipe.

### Moyens matériels :

Location de salle pour la journée pédagogique.

### Temps :

Temps de préparation pour les employés permanents chargés d'animer un atelier lors de la journée pédagogique. Réunions régulières d'une trentaine de minutes afin de s'assurer de la bonne organisation de la journée.

## EFFETS DE L'ACTION

- **Sur les personnes** : permet à tous les employés de travailler ensemble lors d'une journée et de sortir du cadre quotidien. Mobilisation plus ou moins importante des salariés lors de la journée pédagogique, charge de travail supplémentaire pour l'organisation des ateliers.
- **Sur l'entreprise** : la première journée pédagogique en 2016 a permis d'identifier les marges de progression dans le cadre de la RSE. Des projets ont été pris en charge et pilotés par les salariés, par exemple la création d'une salle de pause.

## POINTS DE VIGILANCE

Lors des réunions en petits groupes : limiter le nombre de personnes afin que chacun se sente libre de s'exprimer et que tout le monde participe.

# Construire la stratégie RSE avec les salariés



## CONTEXTE

- L'entreprise a rassemblé tous ses administrateurs, formateurs et travailleurs pour définir ensemble sa stratégie RSE.

## MISE EN ŒUVRE

**Par petits groupes lors d'une réunion co-animée par RSCop et CHANTIER école Pays de la Loire, les salariés ont proposé des idées pour renforcer la responsabilité sociétale et construire une communication. En voici quelques-unes :**

- Impliquer les salariés dans la plupart des décisions à prendre et mettre en place un système de vote.
- Créer un journal interne mensuel pour partager l'évolution des indicateurs RSE.
- Réaliser un documentaire sur le tri et le recyclage.
- Organiser des journées de sensibilisation dédiées aux écoliers.
- Partager un jardin avec les habitants du quartier.
- Présenter Alternatri et porter les valeurs des associations d'insertion lors de portes ouvertes.
- Mesurer l'impact carbone de l'activité (consommation de carburant, de matières premières...) ainsi que l'impact positif des produits recyclés.
- Se rendre visible (marquage tenues de travail, véhicules ...)

## MOYENS MOBILISÉS

- 1 groupe de travail pour préparer et animer la journée
- 1 salle pour réunir plus de 60 personnes
- Paper board, post it, crayons

## EFFETS DE L'ACTION

**Sur les personnes :** augmenter la confiance des salariés en mettant en œuvre les actions qu'ils ont proposées ; les préparer aux valeurs de la RSE qu'ils rencontreront chez leurs futurs employeurs. Créer de la cohésion.

**Sur l'entreprise :** émergence de nouvelles pratiques qui augmentent l'efficacité et facilitent la gestion et création d'opportunités de marché, car l'entreprise est vue comme une entité responsable.

## POINTS DE VIGILANCE

Suivi sur la durée des actions décidées.

# Favoriser la mobilité des salariés



SOLIDARITÉ ET  
LUTTE CONTRE  
LES DISCRIMINATIONS

## CONTEXTE

- Isolement géographique de certains salariés.
- Peu de moyens de mobilité voire incapacité pour certains salariés de venir jusqu'au lieu de travail.
- Peu d'employés ont le permis.

## MISE EN ŒUVRE

- Mise en place de covoiturage pour venir au travail.
- Réunions d'information sur la mobilité professionnelle (présentation de Blablacar par exemple).
- Partenariat avec des associations pour le permis de conduire (CAP mobilité et Déclic mobilité à Nantes).

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens matériels :

Partenariat avec un garage social qui prend en charge quelques réparations et un organisme de location de véhicules.

### Moyens financiers :

Aides du conseil départemental.

## EFFETS DE L'ACTION

- Solutions de mobilité trouvées pour certains salariés.
- L'équipe a pu repérer de forts blocages psychologiques quant à la mobilité.

## POINTS DE VIGILANCE

Pôle emploi peut aider à financer les cours de conduite mais pas le code.

# Accompagnement et temps d'échanges **dans les équipes**



## CONTEXTE

- Besoin de temps d'échange distincts entre les salariés permanents et polyvalents.

## MISE EN ŒUVRE

- Une psychologue est venue 2 heures tous les 2 mois pour rencontrer les salariés permanents. Séances de groupe pour échanger sur les situations, les difficultés, apprendre à mieux se connaître.
- Tous les 2 mois, réunion de régulation avec tous les salariés permanents pour faire le bilan sur les salariés en insertion et réajuster les objectifs.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Mobilisation des salariés permanents sur le temps de travail.

### Moyens financiers :

100 € la séance pour la psychologue.

### Temps :

La réunion de régulation peut durer toute une matinée.

## EFFETS DE L'ACTION

- La réunion de régulation est un moment très apprécié. Prise de conscience de l'importance pour les salariés permanents d'avoir un temps d'échange.
- L'intervention de la psychologue a été très efficace au début, mais a eu tendance à tourner en rond au bout d'un certain temps.

## POINTS DE VIGILANCE

Parvenir à maintenir les réunions sur la durée.

# Mutualisation des outils de travail



## CONTEXTE

- Les ateliers d'ATAO emploient des outils et machines spécifiques à chaque atelier. D'autres matériels sont en revanche utilisés dans plusieurs ateliers, souvent de manière ponctuelle. Une mutualisation a été imaginée sur le même modèle que le partage des salles de réunion.

## MISE EN ŒUVRE

- Réalisation d'un inventaire du matériel non spécifique disponible sur chaque atelier. Les encadrants et les coordinateurs réalisent les inventaires annuellement et définissent leurs besoins d'investissement.
- Inventaire du matériel qu'il serait judicieux de mutualiser. Un groupe de travail spécifique a été créé.
- Définition de la procédure d'emprunt et de gestion.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Groupe de travail de 6 personnes.  
1 personne en charge de gérer le stock de matériel sur place.

### Moyens matériels :

Mise en place d'un local dédié au stockage du matériel mutualisé.  
Mise en place d'un document partagé en ligne.  
Création d'une procédure d'emprunt.

## EFFETS DE L'ACTION

- Désengorgement des locaux techniques servant au stockage de matériels spécifiques.
- Économies dans les achats de matériels (ex : Karcher, scie à ruban, débroussailleuse et tondeuse, poste à souder, compresseur mobile, tronçonneuses...).
- Moins d'achat donc une diminution de l'impact sur l'environnement.
- Des matériels en état de fonctionnement permanent.
- Un poste d'assistante a été diversifié grâce à la mutualisation.

## POINTS DE VIGILANCE

- Les utilisateurs peuvent trouver la procédure un peu lourde et préféreraient parfois disposer directement du matériel, sans se déplacer.
- Les utilisateurs peuvent manquer d'anticipation quant à la réservation du matériel.
- Le matériel ne revient pas immédiatement après utilisation au local de stockage.
- La gestion du planning est manuelle, elle gagnerait à être informatisée.



# Évaluer pour mieux accompagner le salarié



## CONTEXTE

- Besoin de baliser la phase d'accueil face à un public fragilisé et éloigné de l'emploi ou avec une mauvaise expérience de celui-ci.
- Volonté que la personne se sente bien dès les premiers contacts.
- Besoin d'outils afin de ne rien oublier lors des entretiens.

## MISE EN ŒUVRE

### 1<sup>er</sup> entretien (avant embauche) : général et introducteur

- Les infos sur la structure
- Renseignements sur la manière de fonctionner qui diffèrent d'un chantier à l'autre
- Introduction à la frise de parcours (cf. doc), insiste sur les différents contrats et leurs objectifs propres.

### 2<sup>e</sup> entretien (début du contrat) : avec un encadrant et la secrétaire administrative du pôle insertion

- Signature du contrat avec tous les documents nécessaires
- Lecture des axes principaux du règlement intérieur (présence, ponctualité...)

### 3<sup>e</sup> entretien (1<sup>er</sup> jour) : accueil, avec un encadrant (30 min)

- Rappel des principaux points du règlement
- Éléments sur le quotidien au sein de l'association

### 4<sup>e</sup> entretien (après une semaine) : diagnostic avec les accompagnatrices socioprofessionnelles (1h-1h30)

- S'assurer de la bonne intégration et de l'adaptation aux règles du nouvel employé (assiduité, ponctualité).
- Point sur les difficultés rencontrées
- Questionnaire qui recouvre un maximum de sujets afin de mieux connaître la personne et identifier les freins à l'emploi (formation, expériences professionnelles, situation sociale, logement, santé, permis, langue)

### 5<sup>e</sup> entretien (après 1 mois) : fixer les objectifs avec un encadrant et l'accompagnatrice (30min)

- Livret de suivi complété (surtout utilisé lors du renouvellement de contrat)
- Auto évaluation et confrontation des points de vue pour construire ensemble les objectifs sur les prochains mois.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

2 personnes en plein temps au poste de conseiller en insertion professionnelle. Doivent passer régulièrement sur le chantier (1 fois par semaine) afin d'installer une proximité avec les salariés, ce qui permet une mise en œuvre plus facile des projets.

La mise en place de l'action a nécessité du temps de réflexion pour formaliser les entretiens et ne rien oublier, ainsi que la création d'outils.

## EFFETS DE L'ACTION

**Sur les personnes** (salariés polyvalents et salariés permanents, administrateurs, clients, partenaires...) : permet de structurer l'accompagnement et garantit de voir le salarié au moins 3 fois sur le premier contrat.

**Sur la structure** : en 2016, le taux de sortie en emploi ou en formation a été de plus de 50 %.

## POINTS DE VIGILANCE

La durée des entretiens est très variable (peut être très long, peuvent tourner autour de sujets très différents).



# Favoriser l'accès aux soins



## CONTEXTE

- Volonté de lutter contre les problèmes d'addiction.
- La santé est souvent négligée par les salariés en insertion.
- Très compliqué d'obtenir des rendez-vous avec des spécialistes.

## MISE EN ŒUVRE

- Bilan de santé complet et gratuit proposé à tous les salariés sur base du volontariat par groupe de 8, en partenariat avec la CPAM de la Vendée.
- Pas d'obligation mais les salariés sont très fortement incités.
- Payés sur le temps du midi, les salariés doivent manger sur le lieu de travail afin d'éviter de se tourner vers leurs addictions.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Sur le temps de travail des salariés.

### Moyens matériels :

Un camion de la logistique pour conduire les groupes sur le lieu du bilan.

## EFFETS DE L'ACTION

- Le bilan de santé permet un échange plus direct avec le salarié en ce qui concerne la santé et dédramatise le rapport à la médecine.
- Aide le salarié à prendre soin de lui, ce qu'il n'aurait peut-être pas le temps de faire si ce n'était pas sur le temps de travail.

# Structurer et développer le projet pédagogique



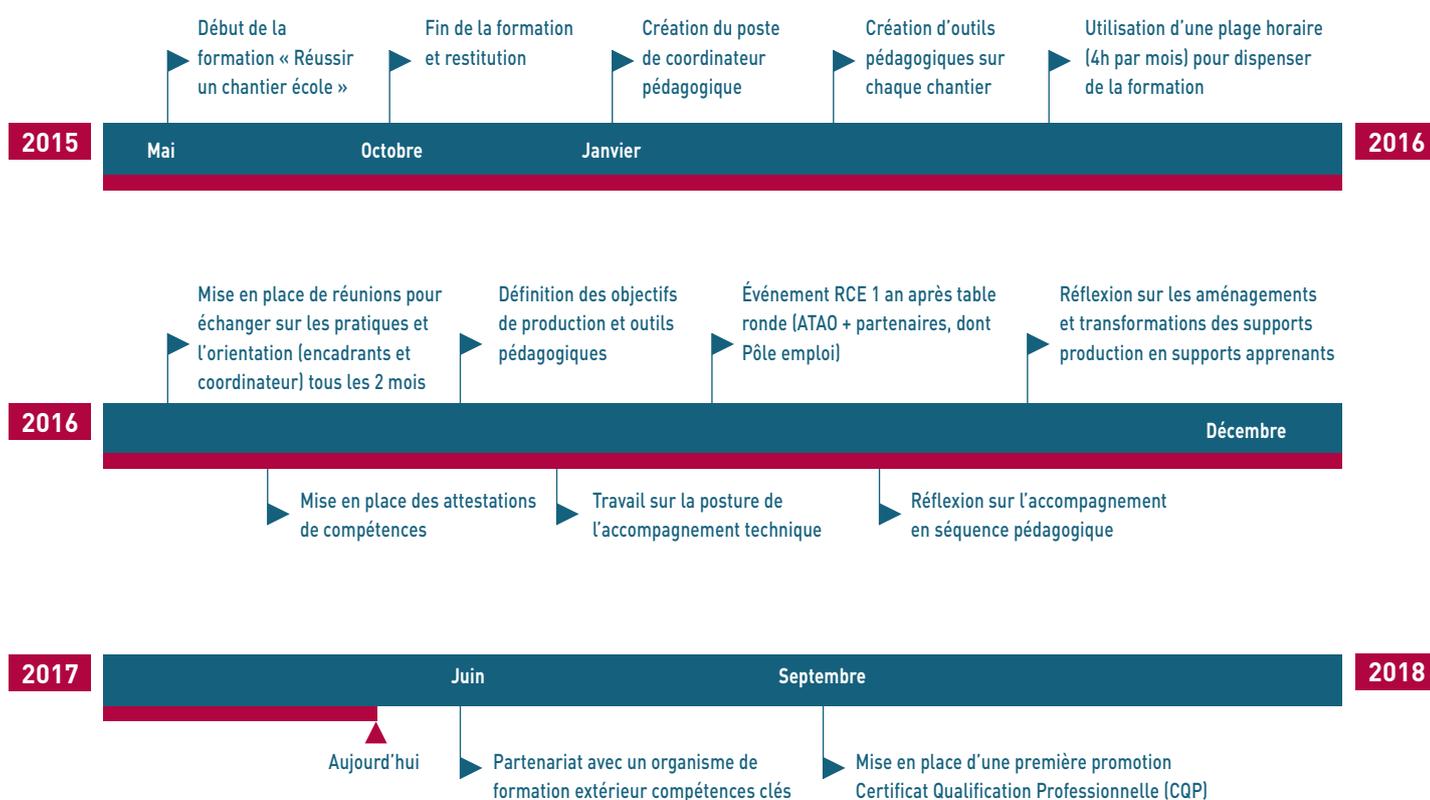
## CONTEXTE

### Les encadrants d'ATAO exprimaient les besoins suivants :

- Pour les encadrants techniques pédagogiques et sociaux : améliorer l'accompagnement technique du salarié polyvalent dans l'entreprise.
- Pour l'accompagnatrice socio-professionnelle : des outils pour visualiser les freins à l'emploi que rencontre le salarié polyvalent.

## MISE EN ŒUVRE

Plusieurs actions ont été menées à partir de 2015 pour faire évoluer le travail des salariés permanents.





## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

Formation par CHANTIER école de 15 personnes d'ATAO (encadrants et ASP).

### Moyens matériels :

Mise à disposition d'un poste informatique par encadrant. Réalisation de supports de formation et autres documents ressources ; discussions avec les salariés sur des axes d'améliorations.

### Moyens financiers :

Coût de formation de 13 000 € pour 15 personnes + coût des salaires, achat du matériel informatique.

## EFFETS DE L'ACTION

- **Sur les personnes :** les salariés polyvalents ont été très réceptifs au projet pédagogique d'ATAO. L'identification des activités professionnelles réalisées au quotidien a mis en relief leur travail. Chaque salarié connaît ses compétences clés et les axes de progression. Les salariés ont un système d'évaluation transparent qui leur permet de s'impliquer au quotidien. Grâce à une appropriation du sens et de la finalité de leur travail, les salariés polyvalents sont plus à l'aise sur les chantiers. La démarche produit un changement de comportement positif au travail.
- **Sur l'entreprise :** une bonne communication sur la démarche du projet pédagogique permet à chacun de se sentir acteur du projet. Les salariés polyvalents, les encadrants et les accompagnants socio-professionnels sont à même de présenter la démarche. Le projet a créé un sentiment d'appartenance à l'entreprise dans les équipes et engagé une véritable démarche d'amélioration continue.
- **Sur le lien avec le territoire :** la dynamique positive de l'entreprise est ressentie par les partenaires (institutionnels, économiques) qui suivent la démarche de près.

## POINTS DE VIGILANCE

**Tout projet implique un changement de culture. Il est donc primordial de l'accompagner d'une bonne communication soutenue par les dirigeants :**

- Exprimer l'objectif d'amélioration continue afin que le changement soit accepté dans une démarche de réussite collective.
- Expliquer que la création des outils (fiches de postes, plannings...) est bénéfique à tous.
- Prendre le temps de mettre en place tous les outils nécessaires au changement. Le travail en amont est plus essentiel que la finalité même de l'obtention des Certificats de qualification professionnelle (CQP).



# Sensibiliser les écoles au recyclage du papier



## CONTEXTE

- Alternatri cherchait à se positionner comme acteur responsable sur son territoire en sensibilisant le public scolaire au tri et au recyclage des papiers.

## MISE EN ŒUVRE

- Visite de 20 écoles élémentaires pour sensibiliser et convaincre les équipes.
- Rencontre d'une classe par école pour une séance d'animation sur l'histoire du papier, les différents types de papier et le recyclage.
- Mise en place de bac à 2 roues par classe et d'un compteur (panneau qui comptabilise le poids de papiers collectés par chaque classe pour une compétition positive entre les écoliers).
- Tri et recyclage de 90% du papier collecté.
- Revente du papier recyclé à des papeteries.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

1 personne pour l'animation des ateliers de sensibilisation et d'initiation à la fabrication du papier et 1 personne support (salarié, stagiaire, parent d'élève).

### Moyens financiers :

4 000 € pour l'achat des conteneurs.

### Temps :

La mise en place de cette pratique a demandé une année pour faire le tour des écoles, sensibiliser et installer les bacs de collecte.

## EFFETS DE L'ACTION

- Bon positionnement de l'entreprise au niveau du territoire pour acquérir de nouveaux marchés.
- Sensibilisation des futurs habitants et cadres de la localité aux bonnes actions écoresponsables dès leur plus jeune âge.
- Effet de communication positive dans le territoire.

## POINTS DE VIGILANCE

- Pratique rentrant dans les programmes scolaires.
- Un directeur d'école et une enseignante étaient membres du CA d'Alternatri.

# Construire la stratégie RSE avec les partenaires locaux



## CONTEXTE

- Alternatri cherchait à mesurer la perception que ses parties prenantes avaient de ses actions dans les domaines de la responsabilité sociétale.

## MISE EN ŒUVRE

### Réalisation de questionnaires personnalisés auprès des partenaires, fournisseurs et clients :

- Questionnaire orienté sur le respect des engagements et de l'humain
- Permettant également de recueillir des remarques constructives et des suggestions d'amélioration.

## MOYENS MOBILISÉS

### Moyens humains :

1 personne dédiée aux interviews et à l'analyse des questionnaires.

## EFFETS DE L'ACTION

- Lien plus fort (renforcement de la confiance mutuelle) entre Alternatri et ses parties prenantes.
- Nouvelles idées de bonnes pratiques et augmentation de la qualité de service.
- Construction d'une image d'entreprise responsable, gage de sérieux devant les plus grands clients comme Veolia et ouvrant des opportunités de marché.

## POINTS FACILITATEURS

- Pratique rentrant dans les programmes scolaires.
- Un directeur d'école et une enseignante étaient membres du CA d'Alternatri.

# Pour aller plus loin

## RECHERCHES-ACTIONS

La recherche-action préalable à la mise à jour de la charte a été menée en 2012-2014 par le groupe de travail Engagement sociétal de la chaire Développement Humain Durable et Territoires, dirigée par Hélène Combe. La rédaction de la charte a été accompagnée par Marc Hatzfeld, sociologue.  
**[www.chaire-dhd-territoires.org](http://www.chaire-dhd-territoires.org)**

Un programme international de recherche (ICSEM) étudie l'entreprise sociale à travers le monde depuis 2013. CHANTIER école est partenaire du Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales (LiRIS) sur ce programme. Un rapport d'étape paru en 2016 est disponible en français : Glémain, P., Hénaff, G., Urasadettan, J., Amintas, A., Bioteau, E. and Guy, Y. (2016) « Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs) », *ICSEM Working Papers*, No. 25, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

## SITES D'INFORMATION SUR LA LOI ESS ET LA RSE

**Loi ESS** : [www.esspace.fr/gouvernance.html](http://www.esspace.fr/gouvernance.html)

**RSE et ESS** : [www.avise.org/ressources/ess-et-rse-1er-etat-des-lieux](http://www.avise.org/ressources/ess-et-rse-1er-etat-des-lieux)

**Comprendre la RSE** : [www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/quest-ce-que-la-rse.html](http://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/quest-ce-que-la-rse.html)

**Soutien aux démarches RSE (DLA)** : [www.info-dla.fr/presentation/dla](http://www.info-dla.fr/presentation/dla)

## EXPERTS ET PARTENAIRES EN RÉGION

**France Active** : [www.fondes.fr/produit/prest-pays-de-la-loire-rse](http://www.fondes.fr/produit/prest-pays-de-la-loire-rse)

**RScop** : [www.rscop.com](http://www.rscop.com)

**Comité 21** : [www.comite21.org](http://www.comite21.org)

**Pays de la Loire Conseil** :

[www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/politiques-numeriques](http://www.paysdelaloire.fr/politiques-regionales/politiques-numeriques)

**Planet RSE** : [www.planetrse.fr](http://www.planetrse.fr)



# Remerciements

Merci à tous les professionnels et bénévoles pour leur investissement dans l'expérimentation et le partage d'information.

## LES ENTREPRISES PILOTES

**ALTERNATRI** : Jean Marc de la Foncahis, Michelle Lesaulnier, Jean Louis Fournier, François Xavier Samson, Julien, François, Frédéric, Fatoumata, Stéphanie.

**ATAO** : Nicole Métayer Jamet, Alain Zivy, Nolwenn Perriat, François Pastre, Magatte Camara, Medhi Tahar, Frédéric Papouin, Natacha Godel, Ahmed Saiah Habbaz, Fabrice Aguesse, Quentin Grégoire, Freddy Boutin.

**ATOUT LINGE** : Hélène Levaux-Thomas, Morgane Besnier, Céline Rivet, Lila Djardi, Nathalie Winterstein, Nadia Souchet, Delphine Millet-Silvain, Mégane Fort, Bruno Fressart, Jessica Michaud, Marie-France Gaillard, Clarisse Beizumeau.

## PILOTAGE ET ACCOMPAGNEMENT

**CHANTIER école Pays de la Loire** : Lauréat Mandresilahatra, Isabelle Neau, Anne Delière, Stéphanie Lamarre et les membres du conseil d'administration.

**RScop** : Nicolas Martin et Coline Billon.

**Comité Charte et Engagement sociétal** : Jean-Pierre Caillon, Élisabeth Roblot, Philippe Trosseille, Pascal Glémain, François Pastre, Thérèse Labigne, Gérard Davanceau.

## ÉDITION

**Collecte et rédaction des fiches de partage d'expérience** : Julia Le Ny, Camille Prudhomme, Ninon Claude, Moustapha Dieng et Brice Crochet, étudiants bénévoles dans le cadre d'une mission portée par Alter'actions.

**Conception-rédaction** : Isabelle Neau, L'Oeil à la Page.

**Conception graphique** : Studio Carré vert.

**Conception facilitation graphique** : Hewel.

**Photos** : L'Oeil à la Page (couverture), RScop, ATAO.

## FINANCEMENT

L'expérimentation a été financée par **CHANTIER école réseau national et CHANTIER école Pays de la Loire avec le soutien du Conseil régional Pays de la Loire (fonds européens) et de la Caisse d'Épargne.**

**CHANTIER école**

119/121 rue Damrémont

75018 Paris

**01 48 07 52 10**

[contact.national@chantierecole.org](mailto:contact.national@chantierecole.org)

[www.chantierecole.org](http://www.chantierecole.org)

**CHANTIER**  
**ecole**  
RÉSEAU NATIONAL

**CHANTIER**  
**ecole**  
PAYS- DE- LA- LOIRE



**CAISSE D'ÉPARGNE**  
BRETAGNE PAYS DE LOIRE

 Région  
**PAYS DE LA LOIRE**