



**Séminaire des
coopératives Hlm**

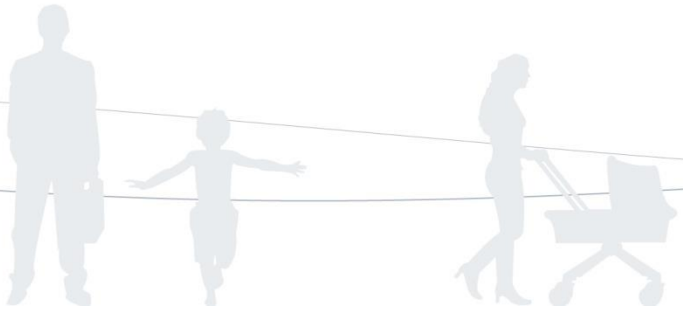
Habitat & Territoires Conseil

Nathalie CHASSAT

Présentation conjointe avec M Leroy, Directeur Général de Logéal

RSE : comment y va-t-on?

30 janvier 2014





SOMMAIRE

Qu'est ce que la RSE, pourquoi y aller?

- Intervention Isabelle Roudil,

1. Les incontournables de la RSE

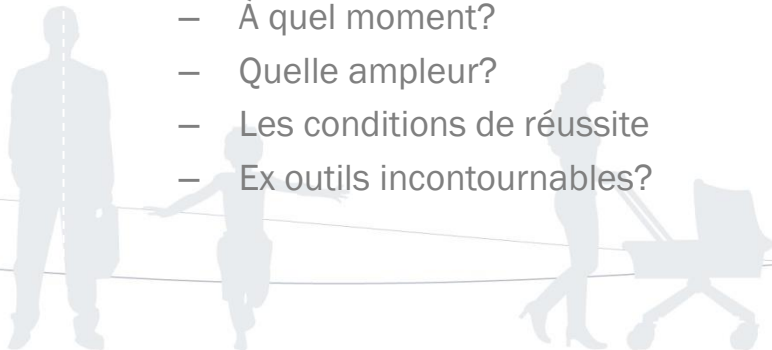
- Les dimensions
- La gouvernance et les parties prenantes
- Les valeurs, ou principes

Les risques :

- Une posture exigeante mais créatrice
- Une nouvelle doctrine? Une crise de la décision?

2. Comment s'y engager

- À quel moment?
- Quelle ampleur?
- Les conditions de réussite
- Ex outils incontournables?



1. Les incontournables de la RSE

1. Les dimensions
2. La gouvernance et les parties prenantes
3. Les valeurs
4. Des risques?





1. LES DIMENSIONS : SUR QUOI SOUHAITE-ON AGIR?

- » L'utilité sociale : engagement dans de véritables et sincères démarche RSE

- » Les dimensions de la RSE sont celles du développement durable mais à chacun de s'en emparer et de les décliner

- » Néanmoins certaines dimensions reviennent de manière récurrente pour le logement social
 - › L'équilibre des territoires,
 - › L'environnement,
 - › Les RH / le capital humain,
 - › Le développement économique,
 - › Et une dimension transversale : La gouvernance et les parties prenantes,

Exemple :

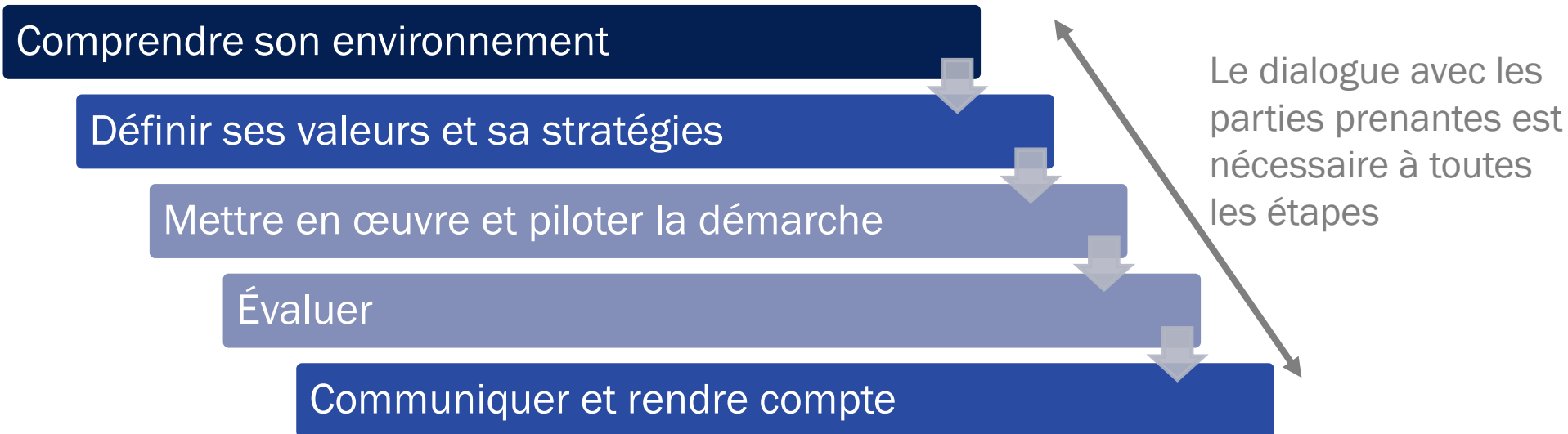
- **Logéal** : [INTERVENTION COOP GRENOBLE 2.pptx](#)
- **Le référentiel RSE accession**



2. LA « GOUVERNANCE » ET LES PARTIES PRENANTES

- » *Gouvernance* : vue au sens large : c'est l'ensemble des instances, valeurs et principes d'action, systèmes qui concourent au processus de décision, à la mise en œuvre, au pilotage et à l'évaluation des activités. (au-delà des instances)
- » Pourquoi parler de gouvernance : reconsidérer les processus de décision pour prendre en compte la complexité, les spécificités de chaque territoire..
- » Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la bonne gouvernance : il est nécessaire à la compréhension du contexte et des besoins, à la pertinence des décisions, à l'implication des acteurs, à la mise en œuvre des décisions.

2. LA « GOUVERNANCE » ET LES PARTIES PRENANTES



Exemple Logéal : « la pyramide inversée » -

Projet d'habitat participatif avec les futurs accédants : pourquoi, les apports, les points de vigilance.

3. LES VALEURS : UN BONNE GOUVERNANCE SUPPOSE LE RESPECT D'UN ENSEMBLE DE PRINCIPES DE RESPONSABILITÉ ET DE VALEURS

» Un des enjeux forts de la RSE : créer la confiance => Définir ses valeurs et les partager avec les parties prenantes.



Exemples de principes et valeurs retenus dans le logement social

Solidarité	Audace	Ambitions
Éthique	Exemplarité	Engagement
Responsabilité	Innovation	Proximité
Respect du locataire	Respect de l'accédant	...



»» Les risques?

1. UNE POSTURE EXIGEANTE

- » Une posture managériale exigeante et engageante qui bouleverse en profondeur,
 - » Les structures organisation, instance
 - » Les processus de décision, de mise en œuvre, de gestion , d'évaluation,
 - » Les cultures, comportements, savoir faire ou savoir être.
 - Exemple : la construction neuve en impliquant les futurs accédant et la question des modes de chauffage
 - Exemple Logéal : 6 jours de formation pour tout le management.
- » Mais un levier managérial puissant :
 - » Que ce soit pour les nouveaux grands projets : fusion, nouvelle direction... Exemple Logéal : le croisement de 2 cultures
 - » Que ce soit pour les difficultés à relever au quotidien (ex entretien des parties communes, et épuisement des équipes de proximité)



»» Les risques?

2. LA DOCTRINE

- » N'y a-t-il pas un risque de tomber dans une forme de doctrine ?
 - » « *Avant la RSE, le monde existait, il n'y avait pas rien* »
 - » La RSE :
 - Pas de modèle unique de RSE
 - Pas de modèle unique de bonne gouvernance : se fixer ses propres ambitions, ses règles de conduite.
 - Pas une énième norme

Exemple Logéal : [RAPPORT RSE 2012.pdf](#)

- Qualibail, ISO 9001, qualiprest, démarche Développement durable
- Le projet d'entreprise



»» Les risques?

2. LA DOCTRINE

- » Démarche d'apprentissage et de progrès qui nécessite humilité
 - « *on ne sait pas exactement où on va* »
 - Des temps de sensibilisation
 - Des temps de construction collectifs
 - Mais c'est aussi
 - Un garde fou pour appréhender toutes les questions : « *la RSE devient le moteur de l'activité* » « *ça donne une approche avec une vision à 360°* ».
 - Un outil pour identifier les priorités sur le long terme.

Exemple Logéal : qu'est-ce qu'on n'aurait pas fait sans la RSE?

- Les équilibres économiques sur le long terme,
- La prise en compte de diverses dimensions alors qu'on pourrait facilement se focaliser sur un nombre réduit d'objectifs (ex : construire sur le moyen terme).



»» Les risques?

2. LA RESPONSABILITÉ ET LA DÉCISION

- » Visiblement le processus de décision classique est remis en perspective
- » Quel rôle des parties prenantes dans la décision?

Retour d'expérience de Logéal

2. Comment s'y engager?

1. À quel moment?
2. Quelle ampleur?
3. Les conditions de réussite
4. Ex outils incontournables?





1. A QUEL MOMENT?

» Tout dépend du contexte de la coopérative. Les raisons sont multiples (non exhaustif, non exclusif) :

» À tout moment : attachement aux enjeux de la RSE

Exemple Logéal : la contribution à l'activité économique en calibrant les marchés pour que les entreprises locales soient en mesure d'y répondre

» Besoins liés au développement et au positionnement

- Ex : Nécessité de se repositionner sur le territoire pour poursuivre développement ou élargir prestations
- Ex : besoin de clarifier les responsabilités des différents acteurs sur un territoire (ex : les missions régaliennes, la citoyenneté...)
- Ex : anticiper les réglementations
- Ex : se différencier sur le marché

Exemple Logéal : construction éco quartier à Mont Saint Aignan



1. A QUEL MOMENT?

› Problématiques managériales

- Ex : épuisement des équipes et difficultés à répondre aux multiples demandes des parties prenantes
- Ex : perte de sens et de repère pour les équipes
- Ex : projet d'entreprise (fusion, renouvellement projet d'entreprise, changement de direction...)

Exemple Logéal : rapprochement de 2 cultures différentes : culture Iso & culture familiale

› Problématique de gouvernance

- Ex : implication des membres du CA dans les sujets propres à la coopérative
- Ex : appartenance à un groupe qui l'exige



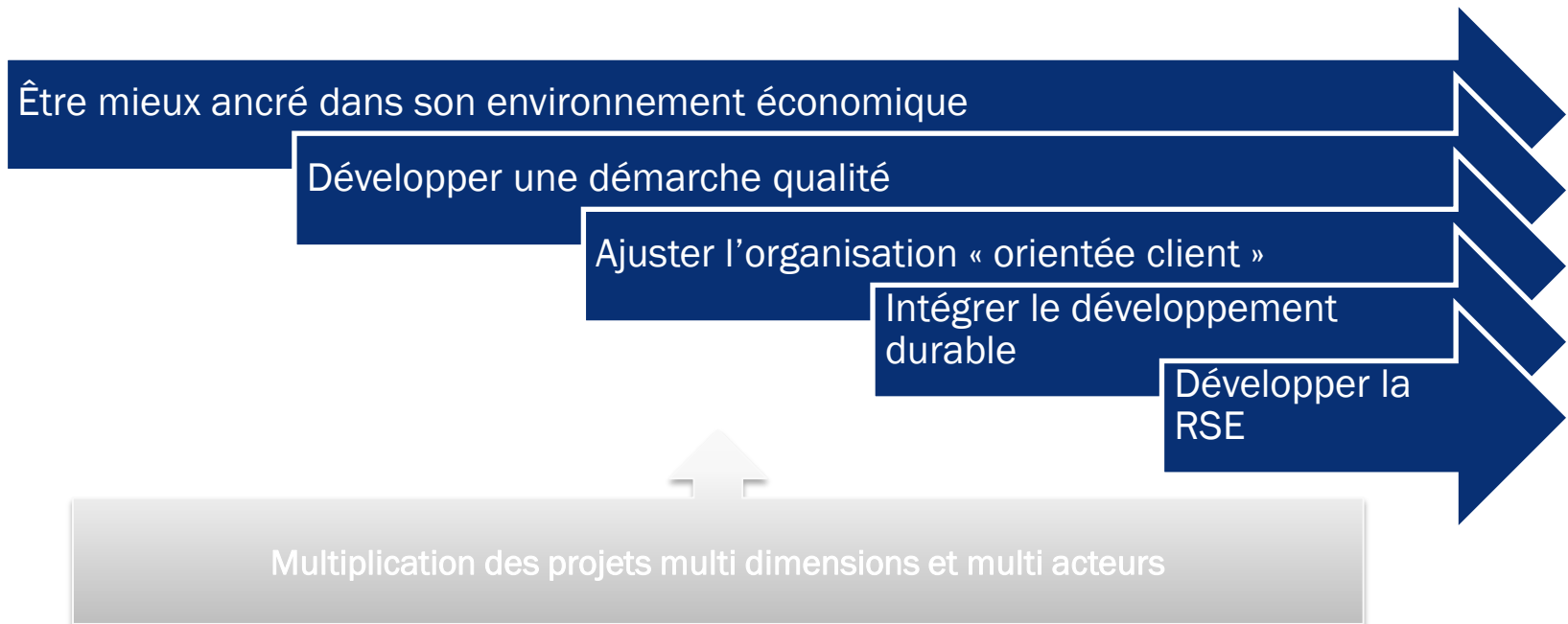
2. QUELLE AMPLEUR?

- » En fonction des ambitions : projets opérationnels, thématiques, projets d'entreprise, ...
 - » Commencer par des actions très opérationnelles, coordonnées pour progressivement dessiner un projet RSE
 - » Commencer sur une thématique, un service => montrer que ça marche
 - » Développer un projet RSE, une culture, en la déclinant en action opérationnelle

- » En fonction de la culture et des besoins : 2 grandes approches
 - » Un projet tourné vers le changement de culture,
 - » Un projet axé sur l'évaluation (notation, rapport RSE...)
 - » L'un n'excluant pas l'autre et l'un pouvant permettre le second

2. QUELLE AMPLEUR?

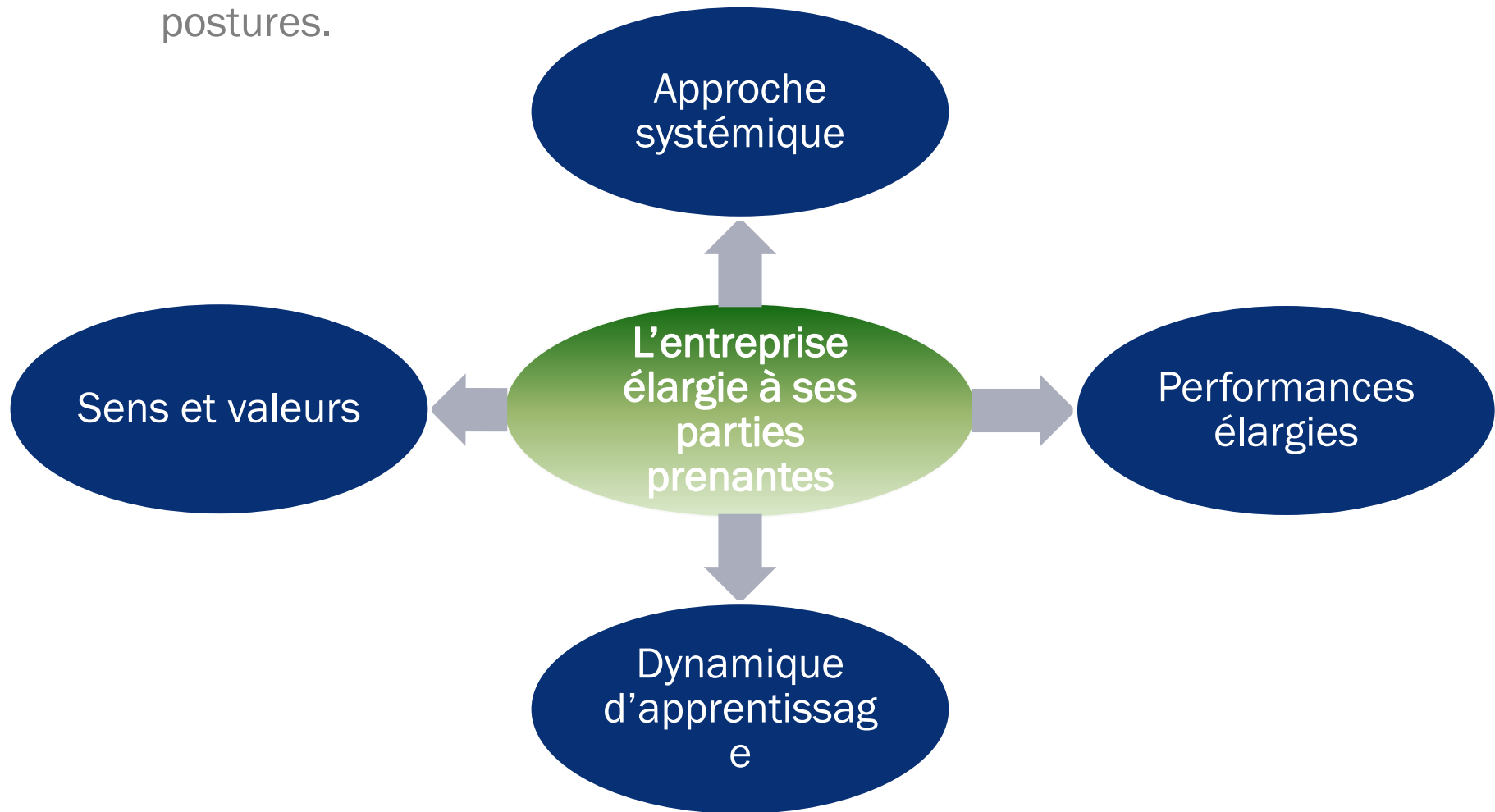
- » Une nécessaire progressivité du projet
 - › Exemple :



- › Exemple : des temps de sensibilisation, appropriation
- Exemple Logéal : temps pour comprendre la signification RSE, formation, sensibilisation

2. QUELLE AMPLEUR?

- » A minima : 4 axes de développement des compétences et savoir faire, qui impactent fortement le management, les métiers, les postures.





3. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- » Un portage fort : direction générale et comité de direction
- » Un changement de posture :
 - Prendre et assumer des risques, accepter des incertitudes, expérimenter, aller sans savoir où
 - Aller jusqu'au bout, volontarisme « rien n'est jamais acquis »
Accepter l'imperfection, reconnaître les échecs ou le semi réussites...
 - Reconnaître les compétences et savoirs mutuels : Confrontation du sachant professionnel au sachant d'usage, de gestion...
 - Des temps et délais dans les projets différents (temps « invisibles », rythmes également liés aux parties prenantes...)



3. LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- » Mais quelques points de vigilances
 - Certes valorisation des équipes et fort intérêt mais risque essoufflement
 - Management intermédiaire : difficulté à relayer les orientations et les messages



4. QUELQUES OUTILS INCONTOURNABLES

» Ex : Le dialogue avec les parties prenantes s'organise, s'anticipe

Des outils

- » Cartographie des parties prenantes et de leurs attentes
- » Analyse du territoire
- » Processus d'engagement et de conduite du dialogue
- » Adaptation du modes de représentation et de la nature du dialogues
 - Opportunité du dialogue
 - Définition de l'attendu
 - Faisabilité
 - Mode de dialogue
- » Des indicateurs ou référentiel

Des pratiques

- » Définir des règles du jeu,
- » Clarifier des responsabilités
- » Accompagner les parties prenantes pour qu'elles disposent des moyens de participer au dialogue : Formations, Ateliers préparatoires, Logistiques, Accès à l'information, Clarté de l'information, délais
- » Montrer les gains et avancées pour chacun
- » Reconnaître les « flops »