CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

NOTICE DÉTAILLÉE DU GUIDE DÉFINISSANT LES CONDITIONS D'AMÉLIORATION CONTINUE DES BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

FÉVRIER 2017 (LIVRET 2)

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

SECRÉTARIAT D'ÉTAT AU COMMERCE, À L'ARTISANAT, À LA CONSOMMATION ET À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

#ESS www.esspace.fr

L'objet de ce guide « de convictions » est d'engager l'ensemble des act.eur.rice.s de l'ESS dans une dynamique d'amélioration individuelle et de convergence collective sur des principes au cœur de l'identité de l'ESS.
Par la mise en œuvre de réflexions collectives, il doit favoriser l'examen du quotidien de l'entreprise et de ses relations avec ses environnements, et la confrontation des valeurs aux pratiques. Comme l'a souhaité le législateur, par le dialogue, ce guide doit aider la mise en mouvement des entreprises et l'amélioration continue des bonnes pratiques.

RAPPEL DE LA LOI N° 2014-856 DU 31 JUILLET 2014 RELATIVE À L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE - ARTICLE 3

I. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire adopte, sur proposition de ses membres, un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er de la présente loi.

Ces conditions tiennent compte des spécificités de chacune des différentes formes juridiques d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et des obligations légales, règlementaires et conventionnelles existantes répondant déjà, totalement ou partiellement, aux informations demandées.

Le Conseil détermine les conditions dans lesquelles ces informations sont portées à la connaissance des salarié.e.s. Ces bonnes pratiques concernent notamment :

1° Les modalités effectives de gouvernance démocratique ;

2° La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;

3° La territorialisation de l'activité économique et des emplois ;

4° La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois ;

5° Le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations ;

6° La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues.

II. - À l'occasion de la tenue de leur assemblée générale annuelle, les entreprises de l'économie sociale et solidaire présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I.

III. - Ce guide est adopté au plus tard douze mois après la publication du décret en Conseil d'Etat prévu au VII de l'article 4 de la présente loi. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire suit l'application de ce guide et publie tous les trois ans un rapport d'évaluation du dispositif comprenant des données qualitatives et statistiques.

IV. - Le II s'applique au plus tard deux ans après la publication du guide pour les entreprises de moins de deux cent cinquante salarié.e.s et au plus tard un an après cette publication pour les entreprises d'au moins deux cent cinquante salarié.e.s. Les modalités de calcul des effectifs autres que salarié.e.s présents dans l'entreprise sont précisées par décret.

PRÉAMBULE MÉTHODOLOGIQUE

Ce guide invite les entreprises de l'ESS à un questionnement multidimensionnel sur les six axes identifiés par la loi ainsi que sur les questions environnementales et d'éthique.

Il s'adresse à toutes les entreprises de l'ESS, quelles que soient leurs tailles et leurs activités et leurs réflexions préalables. Il doit aider à identifier les voies d'amélioration de ses actions et fonctionnement.

Une attention particulière sera portée sur les politiques de lutte contre les discriminations et l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes[1].

Ce guide de questionnement doit aider à inscrire dans la durée réflexions et actions. Pour ce faire il peut être adapté en tenant compte des environnements législatifs et règlementaires spécifiques de chaque secteur d'activité et des réalités de chaque entreprise.

➜ Faire progresser l'ESS

L'engagement de tous dans ce processus de progrès collectif et le suivi des réalisations va permettre de mieux valoriser globalement les entreprises de l'économie sociale[2].

➜ Utiliser ce guide

Conçu pour que chaque entreprise de l'ESS puisse s'y reconnaître, quelle que soit sa taille, son activité, ce guide doit être considéré comme un appui méthodologique pour construire son propre plan de progrès. C'est en quelque sorte un guide des guides. Les politiques de RSE mises en place par certains act.eur.rices de l'ESS, peuvent servir à apporter une réponse dynamique et intégrée aux questionnements présentés dans ce guide, à les prolonger vers des thèmes nouveaux, à illustrer

1 Les indicateurs chiffrés (notamment ceux relatifs à la gouvernance, à la politique salariale et à la lutte contre les discriminations et l'égalité réelle entre femmes et hommes) devront différencier les chiffres relatifs aux femmes et aux hommes.

2 L'art.3, al.3 de la loi n° 2014 - 856 du 31 juillet 2014 prévoit un bilan par le CSESS de l'avancée du dispositif « bonnes pratiques ».

les bonnes pratiques, ainsi qu'à formuler et suivre certains indicateurs.

L'objectif est d'aider les entreprises à orienter leur réflexion stratégique en identifiant les axes et la direction à privilégier. Il conviendra donc pour ces dernières de juger de la pertinence de chacune des thématiques abordées dans ce guide en fonction de leurs spécificités. L'ensemble des huit thèmes forme un tout cohérent, au cœur des valeurs de l'ESS et chaque entreprise doit trouver le bon mode opératoire, en fonction de sa taille, de son activité, de son statut.

Les entreprises retrouveront, résumés dans ce guide : les idées principales précisant chacun des thèmes, les domaines d'action dans lesquels elles peuvent les décliner, complétés par des exemples, des indicateurs, et des clés pour aller plus loin. À elles, ensuite, de déployer la démarche qui leur convient le mieux. Il est cependant fortement recommandé de procéder à des réflexions partagées et des évaluations croisées (entre parties prenantes) afin de parvenir à la fois à une description la plus objectivée possible et à une identification des conditions d'amélioration la plus partagée et dynamique.

➜ Engager une dynamique d'amélioration

Entrer dans une logique d'amélioration continue, quels que soient la méthode et les outils employés, suppose généralement de respecter trois grandes étapes :

Diagnostic : identification et mise en valeur des pratiques existantes et leurs évolutions dans le temps dans le but d'apprécier la mise en pratique de l'entreprise sur chacun des thèmes. Cette évaluation peut se faire par autodiagnostic, évaluation croisée, ou par le recours à un tiers[3]. Les valeurs de l'ESS conduisent généralement à y associer plusieurs parties prenantes, internes (administrat.eur.rice.s, salarié.e.s, bénévoles, etc.) voire externes (usagers, partenaires, etc.). Cette approche en regards croisés permet de consolider le diagnostic mais aussi d'impulser une dynamique partagée et de vérifier ensemble le respect du projet que l'entreprise s'est donnée. Le processus collectif est en effet un aspect essentiel de la démarche d'amélioration.

Plan d'action : sur la base de ce diagnostic, une politique, fondée sur des engagements et un plan d'action, est élaborée. Dans une logique d'efficacité, de mobilisation voire de reddition ultérieure de comptes, il est conseillé de choisir et d'afficher des objectifs précis, mesurables, quantitatifs ou qualitatifs. Il peut être utile de se doter alors d'indicateurs adaptés à l'entreprise (ceux qui sont proposés dans ce guide n'épuisent pas le sujet). Des échéances précises servent de jalons à la mise en œuvre du plan d'action

TRANSPARENCE ET COMPTE-RENDU

Cette démarche doit être présentée aux salarié.e.s (affichage, communication électronique, ou toute autre voie) et il est fortement recommandé de saisir les IRP lorsqu'elles existent. Il est recommandé d'organiser une réunion de restitution de la mise en œuvre de ce guide à l'ensemble des salarié.e.s.

Cette démarche est présentée en AG annuelle avec une évaluation des résultats obtenus par le plan de progrès, en application de la loi : « [les structures] présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I ». Ainsi, la démarche de compte-rendu en direction de l'assemblée souveraine apparaît consubstantielle au libre processus d'amélioration continue visé par la loi et par ce guide.

Au-delà de la conformité à la loi, engager cette démarche pourra permettre aux entreprises de préciser leur stratégie globale, d'améliorer l'adéquation entre leurs valeurs et leurs pratiques, de partager une vision commune de leur projet avec leurs principales parties prenantes et de mieux valoriser les plus-values liées à l'identité ESS (reconnaissance, visibilité, partenariats, etc.)

➜ Structure du guide

Afin de permettre de conjuguer les objectifs précités — présenter les bonnes pratiques dans le but de faire progresser l'ESS dans sa globalité et proposer un outil donnant aux entreprises les moyens pour trouver individuellement des solutions concrètes à des enjeux précis — le guide est divisé en deux parties :

Livret 1 : Le guide : un tableau synthétique des thèmes, domaines d'action et principales questions sur lesquels l'entreprise de l'ESS devrait s'interroger (les listes des questions et indicateurs possibles sont indicatives, ne sont donc ni obligatoires ni exhaustives et il est possible d'aller plus loin dans le livret 2).

Livret 2 : Une notice complémentaire : des fiches thématiques rappelant les objectifs, des propositions d'indicateurs et une présentation d'exemples de bonnes pratiques, des textes de références et des ressources bibliographiques ou web utiles afin d'aider les entreprises à aller plus loin dans leur réflexion. Par souci pédagogique, chacun des thèmes fait l'objet d'une présentation séparée. Les exemples proposés pourront bien sûr être adaptés aux différents secteurs d'activité des entreprises de l'ESS. Cette présentation ne doit toutefois pas masquer les interdépendances entre les différents thèmes.

3 Les différentes aides extérieures (fédérations sectorielles, réviseurs coopératifs, cabinet, avocat, experts comptables…)

FICHE 1

LES MODALITÉS EFFECTIVES DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE CAP SUR LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE !

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS fait référence à « *une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associé.e.s, des salarié.e.s et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

La norme ISO 26000 (relative à la responsabilité sociétale des organisations) définit quant à elle la gouvernance comme « *le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs* ».

➜ **Plusieurs idées clés pour définir la gouvernance démocratique :**

- Avoir des règles formelles de fonctionnement (statuts, règlement, code, principes, projet, etc.)
- Fonder le système sur l'élection de représentant.e.s par les membres
- Ne pas indexer la participation à la gouvernance sur le poids économique
- Organiser la séparation des pouvoirs (exécutif-gestion vs politique-contrôle, notamment)
- Permettre un jeu équilibré de pouvoirs et contre-pouvoirs
- Veiller à la représentativité et la pluralité de la composition des instances dirigeantes, à tous les niveaux de l'organisation

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise**, une gouvernance démocratique est fact.eur.rice de performance accrue grâce à :

- La responsabilisation de tou.te.s, chacun se sentant act.eur.rice du projet
- Des prises de décisions équilibrées et mues par la recherche de l'intérêt collectif
- Une gestion des risques améliorée, résistance aux chocs accrue du fait de décisions équilibrées
- Une légitimité accrue de décisions prises plus collégialement
- Un contact maintenu avec les réalités du terrain, portées par les membres
- Une cohérence durable par rapport aux valeurs et au projet social initial

➜ **Pour la société au sens large**, la gouvernance démocratique des entreprises de l'ESS apporte

- Un modèle économique alternatif exemplaire et inspirant
- Une démocratisation du pouvoir économique, accessible à tou.te.s

DOMAINES D'ACTION

1. 1. L'EXERCICE DU POUVOIR

Tout fonctionnement démocratique repose sur un « état de droit », c'est-à-dire des règles formelles, écrites, connues de tou.te.s, qui posent un cadre, des limites, à l'exercice du pouvoir.

➜ Ce domaine d'action vise bien sûr le respect des règles de droit, l'existence de statuts et de règlements intérieurs. Au-delà, on peut travailler à différents niveaux, comme par exemple :

- Les codes déontologiques, les chartes internes ou encore la formalisation de projets collectifs (répondant à des questions comme « qui sommes-nous ? », « où voulons-nous aller ? », « comment ? »)
- Le mode d'élaboration/révision de ces textes, associant différentes parties prenantes
- L'accessibilité et la diffusion de ces textes fondateurs, dans et hors de l'entreprise
- L'évaluation du bon respect de ces textes dans les pratiques

1. 2. LA CULTURE DE LA DÉMOCRATIE

Au-delà des règles formelles, la gouvernance démocratique est une question de culture, favorable ou pas, à des logiques d'action de collégialité, de débat, de transparence et de participation active.

➜ Dans les faits l'amélioration de la vie démocratique de votre entreprise peut actionner différents leviers :

- La participation : régularité des réunions des instances statutaires ; présence des membres ; participation aux élections ; participation active des membres aux réflexions-décisions proposées, etc.
- La culture du débat : habitude du dialogue, de l'explication, des débats contradictoires ; plateformes d'échanges, processus itératifs de co-construction ; recours à des méthodes d'intelligence collective, etc.
- La collégialité des prises de décisions : recherche active du consensus ; mise en œuvre de consultations avant validation finale de certains travaux clés, etc.
- Le réflexe de reddition des comptes : habitude de rendre compte de ses décisions et activités
- Accessibilité et disponibilité des élu.e.s ; relations entre les différents act.eur.rice.s

1. 3. LA COMPOSITION DES INSTANCES STATUTAIRES

La composition des instances impacte le fonctionnement démocratique de l'entreprise en favorisant un exercice pertinent du pouvoir, intégrant la modernité et les différents intérêts concernés.

➜ L'amélioration sur ce domaine d'action peut impliquer différents axes :

- Parité ou représentation équilibrée femmes-hommes
- Diversité en termes d'âge, d'origine, de profession, de géographie, etc. : état actuel et mécanismes permettant de l'encourager (ex. limite d'âge ou quotas)
- Représentation des différents porteurs d'intérêt de l'entreprise (dont salarié.e.s)
- Compétences des élu.e.s sur les sujets dont les instances ont à juger (expérience, formation), de façon à pouvoir pleinement exercer leurs missions
- Promotion et accompagnement du/de la militant.e et de l'élu.e (plan de rajeunissement et parcours de formation, etc.)
- Désignation démocratique (élection) ; ouverture des candidatures ; limites au renouvellement et au cumul des mandats ; durée des mandats ; possibilité de révocation ; pénalisation de l'absentéisme ; évaluation des administrat.eur.rice.s ; etc.
- Implication des différentes parties prenantes à la gouvernance (cf. Volet Concertation)

1. 4. LA SÉPARATION ET L'ÉQUILIBRE DES POUVOIRS

Les principes clés au cœur d'une gouvernance démocratique sont la séparation et l'équilibre des pouvoirs, favorisant des prises de décisions équilibrées, transparentes et partagées.

➜ Quel que soit votre statut juridique, les règles formelles d'un fonctionnement démocratique dans les entreprises de l'ESS reposent sur :

- Une participation des membres aux décisions-élections indépendante de la propriété du capital et/ou du poids économique (une personne, morale ou physique = une voix)
- Une séparation entre le pouvoir exécutif-technique-gestionnaire et le pouvoir politique-stratégique-de contrôle
- Un équilibre entre les différents pouvoirs : logiques et sujets de délégation, de reddition des comptes et de contrôle ; temps et cadres inter-instances pour favoriser les échanges, l'information, l'association aux décisions
- L'existence de mécanismes correctifs : gestion des conflits d'intérêt au sein des instances ; possibilités d'alertes éthiques sur des dérives non-démocratiques ; évaluation régulière du fonctionnement démocratique des instances ; suivi des engagements (codes, chartes, etc.)

1. 5. LA TRANSPARENCE

La transparence au sein d'une organisation vise une communication des informations claire, exacte, opportune, honnête et complète, que ce soit en amont des décisions ou en *reporting* post-action.

➜ Le bon partage de l'information au sein de l'entreprise peut s'incarner à différents niveaux :

- Diffusion de l'information de l'exécutif vers les instances de contrôle (CA / Conseil surveillance), avant décision et après action (répondre de ses activités)

– Diffusion de l'information des instances élues (CA / Conseil de surveillance) vers l'instance démocratique (AG), avant décision et après action, et notamment de l'état des progrès relatifs aux pratiques définies par ce guide tel que prévu par la loi n° 2014 - 856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS (cf. Préambule). Se pose également le problème de l'information des adhérent.e.s et de la participation active des adhérent.e.s au processus démocratique.
– Transparence interne sur le fonctionnement statutaire et les processus décisionnels (communication interne, mise à disposition des informations, etc.)
– Diffusion et/ou accessibilité des informations non-confidentielles, a minima comptes et statuts, pour les publics externes (donateurs, financeurs, bénéficiaires, partenaires, etc.).

QUESTIONS
COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

– Nos administrat.eur.rice.s ont-ils ou ont-elles toutes les compétences requises pour exercer efficacement leur mandat ? Mettons-nous en œuvre des actions pour les aider à les acquérir ?
– Y a-t-il une politique de représentation de tous les territoires et activités de l'entreprise au sein des organes de gouvernance ?
– Gagnerions-nous (en vision, en légitimité…) à ouvrir nos instances dirigeantes à des personnalités indépendantes non issues de nos activités ?
– Existe-t-il dans notre entreprise des garde-fous efficaces contre le risque de captation du pouvoir par une seule partie ?
– Comment favoriser un équilibre entre un exécutif professionnalisé et permanent, d'une part, et un CA composé de bénévoles se réunissant ponctuellement, d'autre part ?
– L'entreprise a-t-elle inscrit dans ses statuts des éléments relatifs à la gouvernance démocratique au sens du 2° du I de l'article 1er de la loi ESS ?
– Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour favoriser l'implication de nos membres et la vitalité démocratique de notre fonctionnement ?
– Le fonctionnement de nos instances de gouvernance nous permet-il de recueillir et prendre en compte les attentes et besoins des adhérent.e.s ?
– Les différents act.eur.rice.s de notre gouvernance ont-ils ou ont-elles, en temps voulu, les informations pertinentes leur permettant d'exercer pleinement leur mission statutaire ?
– Quels sont les éléments d'information de base dont je suis redevable à mes publics externes, dans le cadre de relations éthiques, équilibrées et constructives ?
– Quels sont la durée du mandat, le cumul des mandats dans le temps des instances dirigeantes, la capacité du cumul de mandats dans l'ESS ?
– Gestion de la pyramide des âges dans les instances au-delà du Conseil d'administration (plafonnement, date minimale, etc.)
– Dispositions mises en œuvre pour faciliter la candidature et l'engagement (durée des mandats, disponibilité et moyens et transparence sur les modalités pour s'engager) à l'attention des membres, notamment des jeunes.

EXEMPLES
DE RÉALISATIONS D'ENTREPRISES ET D'ORGANISATIONS DE L'ESS

Favoriser la participation aux instances – Afin de stimuler la participation de ses adhérent.e.s lors des assemblées générales locales, une banque mutualiste a déployé des solutions innovantes : quizz, échanges sous forme de questions-réponses, challenges, boîtiers électroniques pour les votes, etc. En amont, pour mieux solliciter la présence des sociétaires lors des AG, l'établissement double les invitations par des courriels et des textos. Une de ses caisses locales propose une participation novatrice rendue possible par les nouvelles technologies pour intéresser le plus grand nombre possible de sociétaires : ces derniers peuvent, via Internet, assister à l'AG depuis leur domicile et poser des questions relevées en direct par les organisateurs. De la même façon, une association dédiée aux personnes en situation de handicap, soucieuse tout à la fois d'optimiser le taux de participation des élections de ses administrat.eur.rice.s et de faciliter l'accès au vote à des personnes ayant des difficultés à se déplacer, a développé le vote par correspondance.

Construire le projet collectivement – Une tête de réseau associative du secteur social, constituée de fédérations locales, elles-mêmes constituées de structures autonomes, a choisi de mettre en place un processus ascendant et participatif de long terme pour préparer son congrès. En trois étapes, menées sur trois ans, la fédération a construit son projet fédéral : en partant du recueil de témoignages collectifs « de terrain », des propositions d'actions concrètes pour répondre

aux problématiques soulevées, ont été débattues au sein des fédérations locales ; puis ces propositions ont été travaillées en ateliers lors du congrès fédéral. Le processus a été pensé pour que tous ceux / celles qui le souhaitaient puissent « prendre le train en route ».

Optimiser le potentiel de contribution de l'assemblée délibérante – Soucieuse d'associer pleinement ses membres à sa gouvernance, une coopérative s'engage explicitement à leur communiquer des informations complètes très en amont de l'AG, dans le cadre d'un ordre du jour explicite et intelligible, de façon que ses membres puissent préparer et s'exprimer au mieux sur les orientations proposées.

Entretenir la vie démocratique hors AG – La mise en place d'outils Internet (intranet, réseaux sociaux) est utilisée par certaines mutuelles ou coopératives pour instaurer un dialogue hors AG avec leurs membres et recueillir leurs propositions. Dans le même esprit, l'organisation de réunions de travail informelles régulières entre élu.e.s et sociétaires permet aux élu.e.s de rester en phase avec les préoccupations des membres et à ces derniers de rester informé.e.s sur la stratégie, les projets, les résultats.

Former ses élu.e.s – Au sein d'une mutuelle, les élu.e.s assurent un lien crucial entre les adhérent.e.s et les instances de gouvernance. Pour permettre aux élu.e.s d'exercer pleinement leur mandat démocratique, une mutuelle santé a instauré un parcours de l'élu.e mutualiste visant la professionnalisation et l'accompagnement des responsabilités, reposant sur des formations aux missions des militant.e.s élu.e.s (président.e de section, direct.eur.rice de section ou d'établissement sanitaire et social, délégué de section, administrat.eur.rice, etc.). Même politique dans une banque coopérative et mutualiste où près de 100 000 heures de formation ont été délivrées aux administrat.eur.rice.s sur des sujets allant de la prise de parole à la règlementation bancaire, en passant par la responsabilité du / de la dirigeant.e. Pour les coopératives vinicoles, d'ailleurs, le code rural prévoit l'obligation de former leurs administrat.eur.rice.s. Les fédérations locales sont très actives dans la délivrance de ces formations et un institut de la coopération agricole a été créé dans cet objectif.

Une plateforme de ressources et d'échanges au service des administrat.eur.rice.s – Une mutuelle a créé un extranet mis à disposition de ses élu.e.s afin de les accompagner dans leur mandat militant (accès à l'information sur la vie interne de la mutuelle, veille sur l'environnement de la mutuelle, etc.). Cet espace vise trois objectifs : d'abord, aider les élu.e.s au suivi des décisions et informations des instances et des commissions ; ensuite, faciliter l'accès à l'information pertinente et aux services internes pour les élu.e.s ; enfin, améliorer l'accompagnement administratif des élu.e.s pour les directions support.

Veiller à la représentativité de ses administrat.eur.rice.s – Les fédérations d'une banque coopérative multiplient les actions pour solliciter une participation active des femmes, stimuler l'implication des jeunes dans la vie de leur caisse locale (programmes d'administrat.eur.rice.s stagiaires), sensibiliser les élu.e.s (guides sur la parité et la diversité) et encouragent le renouvellement des générations (limite d'âge, limitation du cumul des mandats). Une piste souvent explorée est de rechercher de façon proactive et régulière des futurs administrat.eur.rice.s parmi les bénévoles, adhérent.e.s, usagers des entreprises. De même, dans l'objectif de favoriser la participation de profils plus jeunes et en activité, certaines associations assurent la prise en charge des frais de garde d'enfants notamment pour que les jeunes parents et les parents isolés puissent participer aux réunions en soirée.

Mettre en mouvement des jeunes élu.e.s pour favoriser leur expression – Une mutuelle s'est dotée d'un Comité jeunes qui s'emploie, avec la mise en place d'un Plan Jeunes, à encourager l'implication des moins de 40 ans et à faire entendre leur voix au CA. Diverses actions sont engagées pour les encourager à participer à la vie de la mutuelle, à se faire élire et pour assurer leur formation une fois qu'ils ont été élu.e.s.

Se doter d'un CA junior – Prenant conscience de la problématique de pérennisation de l'entreprise et de transmission de ses valeurs, une Scop a eu l'idée de créer un CA junior, composé d'associé.e.s ayant au maximum 3 ans d'expérience. Au nombre de 12 (pour 16 administrateurs), ces administrat.eur.rice.s juniors sont des invités permanents du CA : ils y ont droit de parole, ils peuvent voter (mais les décisions ne sont prises in fine que par les administrat.eur.rice.s). Cette implication les familiarise avec le pilotage de l'entreprise. Depuis 1999, deux tiers des administrat.eur.rice.s ont été remplacés, intégralement par des associé.e.s issus du CA junior.

Créer les conditions d'insertion optimale de ses bénéficiaires dans ses instances statutaires – Une association dédiée aux personnes en situation de handicap les place résolument au cœur de sa gouvernance. Elle met tout en œuvre pour que leur participation soit la plus effective possible : sur 24 administrat.eur.rice.s, 20 sont des personnes atteintes de déficience motrice et bénéficient, si besoin, d'aides permettant de faciliter leur participation : accès aisé aux lieux de réunion évidemment, mais également aide à la prise de note, assistant de communication (pour personnes privées de l'usage de leur voix), etc. Le tout sur fond d'une culture qui investit fortement dans l'émancipation de ces personnes par un accompagnement centré sur la réassurance et la valorisation.

Élargir son sociétariat ou son actionnariat aux act.eur.rice.s du territoire – Dans une recherche de représentativité et de connexion étroite avec son territoire, un groupe d'entrepreneuriat social spécialisé dans l'insertion par l'emploi, et géré sous forme de SAS, a décidé d'ouvrir ses instances (AG, CA) à des personnes d'horizons différents (salarié.e.s, citoyen.ne.s, collectivités territoriales, act.eur.rice.s économiques du territoire). Ces différents act.eur.rice.s participent pleinement à

la gouvernance et permettent de garantir que le groupe remplit sa mission économique et sociale tout en étant en phase avec les besoins du territoire. Ce type d'alliance entrepreneuriale territoriale, fondé sur un sociétariat pluriel, se retrouve souvent dans les SCIC.

Élargir son CA à ses différentes parties prenantes, internes et externes – Ainsi, une entreprise mutualisant des compétences à l'intention des act.eur.rice.s de l'ESS (couveuse d'activités solidaires) a souhaité diversifier la composition de son CA. Ses nouveaux statuts ont permis de notamment faire rentrer dans ce CA des porteurs de projets, des salarié.e.s et des adhérent.e.s.

Fonder son sociétariat sur les parties prenantes citoyennes – Fournisseur d'électricité renouvelable, une coopérative (sous statut de SCIC) compte parmi ses administrat.eur.rice.s diverses sociétés et associations environnementales impliquées dans le projet dès son origine. Elle rassemble par ailleurs des professionnels des énergies renouvelables, des associations citoyennes, des collectivités locales, des act.eur.rice.s de l'ESS.

Une charte pour aller au-delà de la gouvernance formelle en termes de culture – Une association locale dont l'objectif est de faire remonter la parole des habitants des quartiers dits « sensibles » vers les institutions a souhaité mettre cette parole au cœur de son fonctionnement. Dotée d'une gouvernance classique avec CA et bureau pour rassurer ses financeurs, elle a cherché une solution pour aller au-delà et inscrire son fonctionnement dans une culture où chacun peut contribuer. Formalisé par une charte, ce fonctionnement consiste à réunir l'équipe tous les mercredis pour délibérer, les décisions ne se prenant pas au vote mais à l'issue de l'élaboration collective d'un consensus.

Ouvrir et organiser ses instances selon ses différents métiers – Cette Scop s'adressant à un public très large (fabricants, industriel.le.s, édit.eur.rice.s, négociant.e.s, artistes, artisans, architectes, collectivités, etc.) a décidé d'organiser ses collèges de sociétaires non pas en fonction de leurs catégories mais en fonction de domaines de compétences (patrimoine et territoire, ressources et matériaux de la couleur, pratique et pensée de la couleur, gestion et développement de l'entreprise culturelle). La diversité des compétences ainsi réunies a encouragé les échanges, la créativité, l'implication de chacun.e et a permis de valoriser l'apport spécifique de chaque coopérat.eur.rice.

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

- Code de la mutualité : art. L. 114-1 (participation des membres au fonctionnement de la mutuelle) ; art. L. 114-6 et s. (Assemblée générale de la mutuelle) ; art. L. 114-16 et s. (CA de la mutuelle), avec spécialement les règles énoncées à l'article L.114-16-1 sur la parité, celles énoncées à l'article L.114-22 sur les limites d'âge, celles énoncées à l'article L.114-23 sur le cumul des mandats, celles énoncées à l'article L.114-25 sur la formation.
- Code des assurances : art. L322-26-1 ; art. L322-26-1-1 (une personne = une voix) ; art. L 322-26-2 (CA) ; R 322-55 (mandataires mutualistes, délégués sociétaires) ; R 322-55-1 (gratuité fonctions administrat.eur.rice.s) ; R 322-55-2 (administrat.eur.rice.s choisi.e.s parmi sociétaires, durée des mandats) ; R 322-55-3 (limite d'âge) ; R 322-55-5 (cumul des mandats) ; R 322-58 (AG composée des sociétaires).
- Décret n° 2002-942 du 26 juin 2002 relatif à l'administration des sociétés d'assurance mutuelles et au statut du mandataire mutualiste et portant modification du code des assurances (partie Réglementaire)
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération : art. 1er (principe de gouvernance démocratique des coopératives) ; art. 4 (égalité des droits des associé.e.s dans la gestion d'une coopérative)
- Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, art. 1er, I, 2° (gouvernance démocratique)

Ressources bibliographiques ou web

- Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles (2013) – IFA : http ://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/ifa_201312_gouvernance_coop_mutuelle.pdf
- L'administrat.eur.rice en questions (2014) – Coop de France : http://www.coopdefrance.coop/fr/55/guides-pratiques/
- La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du Gema (2004) – Gema : http://www.gema.fr/sites/all/files/pdf/Rapport_gouvernance_mutuelles.pdf
- La gouvernance dans les grandes associations et fondations - Outil d'autodiagnostic sur la gouvernance de la Fonda : http://www.gouvernancefonda.com/
- La gouvernance dans les grandes associations et fondations : Evaluer son Conseil d'Administration (octobre 2007) - IFA : http://docplayer.fr/2719906-La-gouvernance-dans-les-grandes-associations-et-fondations.html
- La gouvernance en pratique (2014) – Le mouvement associatif : http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/01/La-gouvernance-en-pratique-mep.pdf
- Les jeunes au cœur de la gouvernance associative, les 4 pistes de l'incroyable parlement intergénérationnel et inter -associatif (mai 2015) - APF / Croix Rouge Française / Familles Rurales / Secours Populaire Français : http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/06/jeunesgouvernance-4-pistes-Mai-2015.pdf

FICHE 2

LA CONCERTATION DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE – ENSEMBLE C'EST MIEUX !

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS fait référence en son article 1er à « *la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associé.e.s, des salarié.e.s et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise* ».

L'article 43 de la loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement spécifie quant à lui que « construire une nouvelle économie conciliant protection de l'environnement, progrès social et croissance économique exige de nouvelles formes de gouvernance, favorisant la mobilisation de la société par la médiation et la concertation ».

La gouvernance participative (ou inclusive) renvoie à un processus de décision plus collectif, élargi à diverses parties prenantes internes et/ou externes. Elle vient renforcer la gouvernance démocratique et constitue un trait identitaire fort des entreprises de l'ESS.

➜ **Elle combine plusieurs idées clés :**

- Reconnaître la légitimité et l'intérêt du point de vue de parties prenantes autres que les dirigeant.e.s (expertises plurielles)
- Ouvrir le processus de réflexion, d'élaboration, de décision et/ou de contrôle à ces autres parties prenantes, autour de la stratégie et/ou de questions clés pour l'entreprise
- Tenir compte de ces contributions et rendre des comptes sur la façon dont elles sont intégrées
- Mettre les parties prenantes concernées en capacité de participer efficacement (information, préparation voire formation)

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise**, une concertation bien menée favorise :

- Un meilleur contact avec les réalités du terrain, les nouveaux besoins
- La capacité d'innovation (stimulation de l'intelligence collective, vision plus large)
- La création de valeur partagée (sociale, sociétale, économique)
- Des relations en bonne intelligence avec votre écosystème
- L'implication, la responsabilisation de chacun, une meilleure appropriation des décisions
- Une durabilité accrue des projets, car compris/portés plus largement
- Un meilleur climat social (marque de respect, fact. eur.rice de confiance)
- Une anticipation des blocages et, donc, des fonctionnements plus efficaces
- Une cohérence durable avec le projet social originel

➜ **Pour la société au sens large**, la culture de concertation des entreprises de l'ESS constitue un exemple inspirant, susceptible d'influencer les façons de faire dans l'économie classique. L'association des parties prenantes externes, dont les citoyen.ne.s, aux débats des entreprises de l'ESS est par ailleurs de nature à revivifier la démocratie et le lien social dans les territoires.

COMMENT
FAVORISER LA CONCERTATION DANS VOTRE ENTREPRISE ?

2.1. LE PROJET ET LA STRATÉGIE

La concertation est fonction, notamment, de la nature des sujets ouverts au débat, du stade où elle intervient par rapport à la décision et de l'influence accordée à ces échanges. Elle apparaît essentielle dans l'élaboration du projet et à la stratégie de l'entreprise.

➜ Ce domaine d'action peut principalement se travailler à trois niveaux :

- Les sujets ouverts à la concertation : sujets stratégiques et/ou opérationnels, sujets réflexifs-prospectifs, centraux ou périphériques
- Stade où intervient la concertation : échanges d'idées déconnectés de décision, réflexion amont, élaboration, fixation objectifs, validation décisions, suivi-contrôle
- Degré d'influence de la concertation : gradation information-consultation-concertation-co-élaboration ; concertation et ses résultats rendus publics, communiqués aux dirigeant.e.s, faisant l'objet de reddition de comptes/de suivi…

2.2. LES RELATIONS AVEC PARTIES PRENANTES

Une politique de concertation peut associer un cercle plus ou moins large et diversifié de parties prenantes, à l'interne (salarié.e.s) et/ou à l'externe (partenaires, bénéficiaires…).

➜ Quelques repères utiles pour progresser sur cet axe :

- Cartographie tenue à jour des parties prenantes internes/externes de l'entreprise
- Critères de sélection, adaptés à l'entreprise et actualisés, des publics qu'il est légitime et intéressant d'associer à la concertation (sous des formats différents le cas échéant)
- Comparaison des avantages et inconvénients respectifs, pour chaque public, de la concertation vs la non-concertation

2.3. LA RÉALITÉ DE LA CONCERTATION

La réalité de la concertation n'est pas uniquement une question de procédures mais aussi, voire surtout, de qualité des relations, d'inscription durable dans les pratiques et la culture de l'entreprise.

➜ Au-delà des valeurs propres à chaque entreprise, impulsant une culture plus ou moins participative, le développement de la concertation suppose de veiller à trois dimensions :

- La dimension managériale : place du débat, du partage, de l'explication et de l'expression dans le management de l'entreprise, valorisation de la coopération, de la participation
- La dimension narrative : capacité rendre visible & intelligible la stratégie de l'entreprise et ses transformations, à partager le récit avec ses différentes parties prenantes
- La dimension cognitive : circulation de l'information, formation et mise en capacité des parties prenantes à s'exprimer et participer à l'élaboration des décisions.

2.4. LE CADRE ET LA CULTURE DE LA CONCERTATION

L'existence d'un cadre formel pour la concertation (structures, procédures) permet de la consolider, avec des possibilités d'incarnation très diverses.

➜ Le cadre de la concertation peut s'apprécier à différents niveaux, avec le cas échéant des traitements différenciés pour s'ajuster aux différentes parties prenantes :

- Instances formelles : comités éthiques/scientifiques comités d'usagers, comités consultatifs, commissions de concertation
- Cadres plus informels : groupes de travail ad hoc, débats publics, forums citoyen.ne.s, partenariats, focus groups
- Procédures : règles posant la nécessité de la concertation en différents moments des processus décisionnels et/ou opérationnels, chartes relationnelles, règles de confidentialité
- Outils : utilisation des technologies de l'information et de la communication, plateformes d'échange et/ou de collaboration, intranet, réseaux sociaux, etc.

QUESTIONS
COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- Comment prenons-nous en compte les attentes de nos parties prenantes ? Quelle place ont-elles dans nos décisions ? Et dans nos choix stratégiques ?
- La non consultation de certaines de nos parties prenantes ne nous conduit-elle pas à prendre certaines décisions en partie « à l'aveuglette » ?
- Y a-t-il moyen d'approfondir notre démarche de concertation dans une logique gagnant-gagnant (pour l'organisation et pour ses parties prenantes) ?
- Comment la concertation chez nous s'articule-t-elle (ou pas) avec la gouvernance décisionnelle ?
- La concertation peut-elle durablement se satisfaire d'un seul cadre informel ?
- Quel.s cadre.s de concertation pour quelle.s partie.s prenante.s ?
- Les espaces et temps d'échange entre ceux / celles qui décident et ceux / celles qui agissent sont-ils suffisants dans notre entreprise ? En tirons-nous tout le parti potentiel ?
- Comment garder vivante la relation avec des parties prenantes numériquement nombreuses et dispersées sur le territoire ?
- Quelles procédures et quel cadre pour être participatif sans entraver l'efficacité des processus décisionnels ?
- Que pourrions-nous faire (de plus) pour développer chez nous le réflexe de la concertation ? Quels freins faudrait-il lever ? Quelles incitations donner ?
- Lorsque nous consultons certaines de nos parties prenantes, internes ou externes, ont-elles bien les moyens de contribuer de façon pertinente, efficace et utile pour l'entreprise ?

EXEMPLES
DE RÉALISATIONS D'ENTREPRISES ET ORGANISATIONS DE L'ESS

Associer différentes parties prenantes à sa stratégie – Pour son nouveau plan stratégique, une grande mutuelle santé a mis sur pied un groupe de travail composé d'une cinquantaine d'act.eur.rice.s clés (militant.e.s et salarié.e.s du siège, des sections départementales, des centres de gestion et des établissements) afin de dresser un état des lieux des actions conduites par le groupe et de réfléchir à de nouveaux horizons. Engagée à partir du conseil d'administration et des assemblées régionales, la seconde phase de la démarche a donné à chacun l'occasion de passer en revue et de débattre de ces premières pistes. Puis le processus d'élaboration stratégique a affiné ces premiers travaux, en s'appuyant sur les échanges avec les adhérent.e.s, notamment à l'occasion des « Rencontres mutuelles », ou bien via un site Internet participatif. Le projet stratégique a ensuite été présenté et soumis au vote des assises et assemblées générales. C'est un mode opératoire similaire qui a permis à une coopérative de commerçant.e.s spécialisé.e.s dans le sport de revisiter avec succès sa stratégie en se fondant d'abord sur les contributions de ses adhérent.e.s.

Associer les parties prenantes sur le territoire à la construction des projets – Une union d'associations chargée d'organiser la prise de parole et la représentation des usagers des services de soins, organisée au niveau régional, a mis en place un comité d'expert.e.s (collectivités territoriales, universitaires, personnalités qualifiées sur les questions éthiques,) chargé d'éclairer le Conseil d'administration sur les projets menés par l'association. Une charte de fonctionnement du comité a été élaborée, définissant les champs d'intervention et les modes de fonctionnement du comité d'experts.

Accueillir ponctuellement des experts extérieurs dans son CA – Afin de rester connectée aux évolutions de la société, une fondation a pour habitude d'inviter des experts extérieurs à s'exprimer et échanger avec les membres de son Conseil d'administration. Le contenu qu'ils apportent constitue une ouverture supplémentaire et dynamisante pour réfléchir aux évolutions possibles des modalités d'intervention de la fondation.

S'adjoindre un comité consultatif expert permanent – Une fondation hospitalière a mis en place des conseils d'établissement alignés sur ses différents métiers (par exemple, la dépendance). Composés de bénévoles experts de ces métiers, ces conseils permettent de veiller à l'évolution des besoins et à la pertinence des réponses apportées par la fondation. Même dispositif pour une grande fondation abritante, où une vingtaine de comités experts (un par programme) proposent aux administrat.eur.rice.s des politiques d'intervention et les conseillent sur les actions à financer.

Consulter les permanents en amont des décisions – Ainsi, deux tiers des fondations[4] associent leurs collaborat.eur.rice.s aux réflexions à la définition des projets en amont, en leur donnant la possibilité de proposer des idées aux organes de direction.

Associer les salarié.e.s aux instances dirigeantes – Ainsi une fédération d'entreprises de l'éducation populaire œuvrant pour

4 Rapport d'étude du Centre Français des Fondations sur les fondations et leurs parties prenantes, p.32

l'insertion des jeunes a instauré le principe d'une co-représentation en binôme salarié.e / administrat.eur.rice pour chaque entreprise représentée en CA et au bureau.

Animer un réseau d'allié.e.s autour de son entreprise – Une grande fondation opérant dans la réinsertion sociale s'est ainsi entourée d'un réseau d'« ambassadeurs » composé de dirigeant.e.s d'entreprises. Ces derniers mettent leur expertise et réseaux au service des bénéficiaires de la fondation. Ils jouent également un rôle de relais de collecte et de communication.

Mutualiser des réflexions/actions avec ses pairs – Ces pairs peuvent être des homologues avec lesquels on échange des bonnes pratiques : ainsi, les direct.eur.rices d'audit et de contrôle d'une grande fondation et d'une grande association ont créé un club avec leurs homologues pour partager les réflexions et bonnes pratiques en matière d'audit, de contrôle, de gestion des risques et de qualité. Ces pairs peuvent aussi apporter un point de vue complémentaire qui permet de décloisonner la réflexion : une fondation scientifique spécialisée dans un champ précis s'est ainsi rapprochée d'une autre fondation scientifique spécialisée dans un tout autre champ pour une journée d'échanges. Cela a permis de rapprocher des chercheu.r.se.s n'ayant a priori pas d'occasion de travailler ensemble et d'impulser ensuite des initiatives conjointes à divers laboratoires.

Créer des instances de concertation *ad hoc* - Certaines associations créent de nouvelles instances visant à faire participer toutes les parties prenantes afin de diversifier les lieux d'expression et de décision. Il s'agit de contribuer aux réflexions du CA en apportant des éléments de contexte et des explicitations des pratiques qui peuvent échapper à ses membres.

Associer ses bénéficiaires aux instances de gouvernance – Une grande association de lutte contre la précarité, historiquement mobilisée pour favoriser la participation des personnes exposées à la précarité, a souhaité aller plus loin en les associant à ses instances de réflexion et de décision. Ainsi, ses journées nationales d'étude ont réuni ses salarié.e.s, ses bénévoles et ses bénéficiaires autour d'une réflexion partagée sur les chantiers prioritaires de l'association. Le statut des SCIC favorise tout particulièrement l'association de parties prenantes externes. C'est ainsi qu'une SCIC dédiée à l'habitat pour les personnes en situation de handicap a choisi de les inclure dans le collège des bénéficiaires de son CA afin de pouvoir les associer étroitement à l'élaboration des logements leur étant destinés.

Mener une démarche d'évaluation avec ses parties prenantes – De nombreuses démarches de progrès engagées par des entreprises de l'ESS se fondent sur une logique participative. À l'instar de celle proposée à ses membres par une agence régionale de développement et de promotion de l'économie solidaire qui repose sur une méthode de co-évaluation de leur utilité sociale avec leurs parties prenantes internes, voire externes. Une fois cette évaluation établie, les entreprises sont invitées à engager une démarche de progrès, en collaboration là encore avec leurs parties prenantes.

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

- Code de la mutualité, art. L. 411-1 à L. 411-3 (Conseil supérieur de la mutualité)
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, art. 5-1 (Conseil supérieur de la coopération)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire : art. 4 (Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire) ; art. 5 (Chambre française de l'économie sociale et solidaire) ; art. 6 (chambres régionales de l'économie sociale et solidaire) ; art. 63 (Haut Conseil à la vie associative)

Ressources bibliographiques ou web

- Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles (2013) – IFA
- La gouvernance en pratique (2014) – Le mouvement associatif
- L'administrat.eur.rice en questions (2014) – Coop de France
- La gouvernance dans les grandes associations et fondations : Evaluer son conseil d'administration (octobre 2007) - IFA
- Outil d'autodiagnostic sur la gouvernance de la Fonda : http://www.gouvernancefonda.com/La gouvernance participative, pourquoi pas nous ? Guide pratique pour une meilleure implication des act.eur.rice.s au sein d'un projet (2015) - La Claie : www.claie06.org/

FICHE 3

LA TERRITORIALITÉ
AMPLIFIER L'IMPACT DE L'ENTREPRISE SUR SON TERRITOIRE

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Une des particularités de l'ESS est son étroite imbrication avec le développement des territoires : animateur de dynamiques collectives, créateur d'emplois peu délocalisables, instigateur de solutions nouvelles et partenaire important des pouvoirs publics sur les politiques locales, le secteur de l'ESS a fondamentalement au cœur de son identité et de ses missions une forte composante locale.

Cette réalité est consacrée par le législateur. Ainsi, la loi sur l'économie sociale et solidaire (31 juillet 2014) a mis en place plusieurs mesures en faveur de la territorialisation de l'ESS : PTCE, commande publique socialement responsable, action des collectivités en faveur de l'ESS, commerce équitable nord-nord, reconnaissance des monnaies locales complémentaires. La loi NOTRe a, quant à elle, consolidé le rôle des conférences régionales de l'ESS et leur participation dans l'élaboration du SRDEII (Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation).

➜ **Plusieurs idées clés définissent cette territorialité de l'ESS :**

- Un ancrage territorial volontariste au travers des emplois et des achats notamment
- Les impacts locaux des actions (cohésion sociale, développement économique, etc.)
- La participation active aux initiatives locales, conjointement avec d'autres act.eur.rice.s
- La participation active aux politiques publiques territoriales

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise**, une bonne insertion de l'entreprise dans son territoire favorise :

- Un meilleur contact avec les réalités du terrain et les nouveaux besoins sociétaux, dont découlent la pertinence et la durabilité de l'action
- L'attractivité, la légitimité et la confiance dans l'organisme (avantage concurrentiel au sein du territoire)
- La motivation chez les salarié.e.s, chacun trouvant du sens à son travail
- L'obtention de financements, notamment publics
- L'implication dans les politiques d'innovation territoriale
- La qualité des relations avec les parties prenantes externes (proximité, ajustement), notamment les bénéficiaires

➜ **Pour les territoires, cet ancrage local de l'ESS contribue à :**

- La durabilité et le caractère non-délocalisable des activités et des emplois
- La cohésion sociale, la résilience face aux chocs socio-économiques, voire le maintien de filières et de savoir-faire locaux spécifiques
- Une dynamique de coopération, une vie citoyenne plus riche, plus maillée, plus vivante

COMMENT

FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL ET AMPLIFIER L'IMPACT DE L'ENTREPRISE DANS SON TERRITOIRE ?

3.1. L'ANCRAGE TERRITORIAL

La territorialité se manifeste tout d'abord au travers de la priorité donnée au local dans les différentes activités de l'entreprise.

➜ La localisation de l'activité renvoie à trois dimensions :

– Concentration des réflexions stratégiques sur le local (diagnostic territorial et/ou un effort de prospective territoriale) : évolution des ressources économiques, techniques, humaines et naturelles ; act.eur.rice.s ; spécificités culturelles, patrimoniales, géographiques, environnementales

– Recours prioritaires aux ressources locales : recrutements locaux ; achats locaux ; mobilisation citoyenne locale

– actions (biens/services/solutions) et utilité centrées sur le local : offre de biens/services de proximité, adaptée au territoire, à ses populations, à ses besoins, ses contraintes, favorisant son développement

3.2. LA PARTICIPATION TERRITORIALE

Ce thème renvoie également à une bonne participation au tissu local existant (initiatives, événements, politiques et act.eur.rice.s existants) et/ou à l'impulsion proactive de nouvelles dynamiques collectives à l'échelle du territoire.

➜ Ce domaine d'action peut s'incarner dans les relations avec deux types d'act.eur.rice.s :

– Les act.eur.rice.s publics : participation aux lieux d'élaboration des politiques publiques (par exemple, conseils de développement, instances de concertation locales) ; coopération avec les collectivités ; création de partenariats public-privé ; financements publics

– Les entreprises privées (de l'ESS ou non) : participation à des initiatives et réseaux locaux

➜ Quelques pistes utiles pour progresser :

– Mutualisation des ressources via des dispositifs tels que, par exemple, les groupements d'employeurs (GE), le prêt de personnel, le partage de bureaux

– Coopération élargie, multi-act.eur.rice.s, via des dispositifs tels que les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)

– Autres formes de partenariats et d'alliances ad hoc (collectifs, plateformes…) sur des thématiques précises

3.3. LA GOUVERNANCE LOCALE

Pour des entreprises d'ampleur nationale, le territoire renvoie aussi à un enjeu de gouvernance démocratique, sur la question de l'importance donnée à l'échelon local dans le pilotage stratégique.

➜ L'intégration du local au niveau de la gouvernance s'incarne dans différents domaines :

– Représentation, place et poids des instances locales dans la gouvernance : poids des délégations, fédérations, antennes locales, que ce soit dans un modèle de déconcentration (entreprise centralisée déployant des centres décisionnels locaux) ou décentralisation de l'organisation (autonomie plus forte du local, avec une dynamique remontant du local vers le national)

– Articulation de l'échelon local avec le national : éléments de convergence, coordination des politiques, orchestration des partages d'expérience et fertilisations croisées d'un territoire à l'autre, etc.

– Revalorisation des relations de proximité directe avec les membres (ex. sociétaires) au niveau local

QUESTIONS

COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

– Quelles sont les caractéristiques de notre territoire ? Comment ces dernières impactent-elles (positivement ou négativement) notre entreprise ?

– Inversement, les solutions que nous apportons prennent-elles bien en compte les spécificités du territoire ?

– Nous sommes-nous donnés les moyens de développer notre politique d'achats locaux ?

– Quels sont les principaux act.eur.rice.s ou initiatives du tissu local avec lesquels nous pourrions avoir des synergies dans le cadre de notre projet ?

– La formation de partenariats et alliances pourrait-elle contribuer à accroitre l'impact de nos actions ?

– Quels sont les principaux outils et espaces de participation au tissu local en lien avec notre entreprise, son territoire et ses activités ? Y sommes-nous bien connectés ?

– Quelle visibilité avons-vous au niveau territorial ? Auprès de quels publics ? Auprès des act.eur.rice.s influents ?

– La composition des instances de direction nationales reflète-t-elle bien la diversité de nos instances locales ?

– Comment ces dernières sont-elles associées aux prises de décision et orientations stratégiques globales (organisation, processus de décision & concertation) ?

– Comment concilier au mieux efficacité du collectif national et participation active des échelons locaux ?

- Notre entreprise est-elle informée, consultée, lors de la mise en place de conventions territoriales portant sur l'ESS ?
- Notre entreprise est-elle concernée par des conventions de revitalisation des territoires, des schémas régionaux ou départementaux (SRDEII) ou des grands projets créateurs d'emplois ?
- Les atouts que peuvent nous apporter nos structures locales sont-ils pleinement exploités au travers de nos process et organisations ? Optimisons-nous les avantages possibles de la mutualisation et du partage d'expérience ?

EXEMPLES
DE RÉALISATIONS D'ACT.EUR.RICE.S DE L'ESS

Avoir recours aux ressources locales – L'agence régionale d'une mutuelle santé a conclu des contrats avec des entreprises locales du secteur protégé dans le cadre de sa démarche de prise en compte des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux (sélection de fournisseurs et sous-traitants locaux).

Contribuer au dynamisme du territoire par son offre de biens/services – Une banque coopérative régionale accompagne des projets de développement du territoire, tels que la reprise d'entreprises industrielles, des levées de fonds ou encore la construction de centres de recherche médicale. Elle a également créé un livret régional innovant permettant aux épargnants de soutenir directement des projets régionaux par le financement, par exemple, de la rénovation d'un centre de soin ou la réhabilitation de logements sociaux.

Soutenir des filières locales – Une coopérative maritime dans le Nord-Ouest a, en réaction à la crise de la pêche des années 2000 et dans le but de maintenir l'activité de certains sites, absorbé des petites coopératives en difficulté. Elle a effectué avec elles un travail sur l'amélioration des performances économiques et sur la pérennité des outils de travail. Par ailleurs, elle a créé des conseils d'administration régionalisés, afin de garantir la proximité avec les pêcheurs sociétaires.

Mutualiser des ressources – Un espace de travail destiné aux entrepreneu.r.e.s sociaux.ales permet à ces dernier.ère.s de mutualiser les ressources, collaborer et échanger. Il a également développé un parcours d'incubation visant à accompagner le lancement de projets et promouvoir l'innovation.

Favoriser la coopération entre act.eur.rice.s (PTCE) – Les PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) regroupent, sur un même territoire, des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui s'associent à d'autres entreprises, et le cas échéant à des collectivités locales, des centres de recherche et des organismes de formation. Ensemble, ces act.eur.rice.s mettent en œuvre une stratégie commune et pérenne de mutualisation, au service de projets économiques socialement innovants, porteurs d'un développement local durable. Un PTCE a ainsi été créé dans la Drôme avec pour principal objectif de développer durablement le territoire et notamment de créer des emplois locaux. Le PTCE regroupe l'ensemble des act.eur.rice.s de l'emploi (PME, collectivités, entreprises classiques et act.eur.rice.s sociaux) et mène des activités multiples : création de deux associations de chefs d'entreprise, mobilisation d'organisations effectuant des missions de service public, organisation de rencontres et échanges entre act.eur.rice.s locaux, soutien à des circuits courts, etc.

Favoriser la coopération entre act.eur.rice.s (service du développement de projets) – Une association ayant pour objet la promotion de la vie associative sur le territoire régional pilote et anime un dispositif de soutien et d'accompagnement aux projets d'économie sociale et solidaire sur le territoire de la métropole, qui met autour de la table toutes les parties prenantes (financeurs, act.eur.rice.s de l'accompagnement, têtes de réseaux, administrations,) pouvant faciliter le développement de projets innovants.

Favoriser la coopération entre act.eur.rice.s (Think tank) – Une mutuelle de santé nationale a lancé un think tank regroupant industriel.le.s, chercheu.r.se.s, collectivités et citoyen.ne.s afin de dynamiser le territoire par le développement d'idées innovantes sur la nutrition, le logement, la santé et les autres domaines du bien vivre.

Favoriser la coopération entre act.eur.rice.s (Réseau) – Une association réunissant des membres du secteur de l'électronique a créé une filiale locale de gestion des déchets électroniques des entreprises. Dans le cadre d'une démarche écoresponsable et solidaire, elle a mis en réseau l'ensemble des act.eur.rice.s de la filière : collectivités locales, entreprises de l'ESS, entreprises, ESAT, etc.

Entretenir la proximité avec les membres à l'échelon local – Conformément au modèle mutualiste, les mutuelles ont mis en place des organes de représentation aux échelons locaux, régionaux et nationaux, afin de permettre la pleine participation des usagers (adhérent.e.s) à la gouvernance de l'entreprise. Allant au-delà de cette exigence, une grande mutuelle organise annuellement une rencontre pour ses adhérent.e.s, avec pour objectif d'échanger sur un thème de réflexion précis, tel que la solidarité. Une autre grande mutuelle a développé un réseau de chargé.e.s de missions région.aux.ales dont le rôle est de promouvoir et de soutenir les projets régionaux liés à l'ESS menés par l'entreprise.

Créer un espace de rencontre pour les act.eur.rice.s locaux – Une grande banque coopérative a ainsi mis sur pied en différents endroits de l'hexagone des espaces d'innovation et lieux de vie, reliés entre eux, dans lesquels tou.te.s les act.eur.rice.s locaux (start-up, PME, grands groupes), se rencontrent et coopèrent pour le développement des territoires.

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

- La loi sur l'économie sociale et solidaire (31 juillet 2014) comprend plusieurs mesures en faveur de la territorialisation de l'ESS : PTCE, commande publique socialement responsable, action des collectivités en faveur de l'ESS, commerce équitable nord-nord, reconnaissance des monnaies locales complémentaires.

Ressources bibliographiques ou web

Économie Sociale et Solidaire et territoire : un couple allant de soi ? (2012) - Bernard Pecqueur et Xavier Itçaina

- Économie Sociale et Territoire (2012) - Le Labo de l'ESSDossier « L'ESS, levier de développement local »(mai 2012, n°199) - Ligue de l'enseignement
- ESS : contribuer au développement des territoires (2015) - AVISE
- Agrément « ESUS » : le nouvel agrément « Entreprise solidaire » - Note explicative à destination des entreprises (13 août 2015) - CNCRES

FICHE 4

POLITIQUE SALARIALE ET EXEMPLARITÉ SOCIALE
VALORISER LE CAPITAL HUMAIN

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La gestion des ressources humaines recouvre l'ensemble des obligations de l'entreprise en tant qu'employeur et les dispositifs non obligatoires en faveur du développement du / de la collaborat.eur.rice. Les ressources humaines sont un des éléments fondamentaux pour mettre en place le projet de l'entreprise, dans un esprit de respect et de valorisation. Il est donc essentiel de bien se saisir des enjeux liés à cette ressource et mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à son développement harmonieux en cohérence avec l'objet même de l'entreprise.

La voie est clairement balisée par le droit du travail, dont le respect constitue évidemment la première des bonnes pratiques pour des entreprises plaçant l'humain au cœur de leur projet. Les obligations de l'employeu.r.se sont inscrites dans le Code du travail mais également dans les conventions collectives sectorielles auxquelles les entreprises de l'ESS peuvent être rattachées.

➜ **Plusieurs idées clés structurantes pour la fonction employeur :**

- Fixer des conditions d'emploi (contrats, rémunérations, prévoyance…) dans le respect de la loi
- Adopter un système de rémunération transparent
- Favoriser les évolutions professionnelles et le développement des compétences des salarié.e.s
- Veiller à la qualité des emplois proposés
- Garantir la santé et la sécurité au travail
- Mettre en place le dialogue social et la négociation collective

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise**, outre l'enjeu central de cohérence avec les valeurs de l'ESS, une gestion optimisée de la fonction employeur est fact.eur.rice :

- D'efficacité et de motivation
- De qualification et de compétences
- De satisfaction et bien-être des salarié.e.s
- D'attraction et fidélité des talents, notamment pour les métiers en tension
- De gestion améliorée de la pyramide des âges

➜ **Pour la société au sens large**, une fonction employeur assumée en pleine cohérence avec les valeurs de l'ESS génère de l'emploi durable dans les territoires.

COMMENT
ASSUMER AU MIEUX VOTRE FONCTION D'EMPLOYEUR ?

4.1. LES CONDITIONS D'EMPLOI ET LE DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Les conditions d'emploi et le développement des personnes sont garants de l'attractivité des emplois, de la fidélité des salarié.e.s et de compétences en adéquation avec le projet de l'entreprise.

➜ Au-delà du respect des règles de droit générales en matière de conditions d'emploi (contrat de travail, temps de travail, rémunération, prévoyance, mutuelle, etc.), une attention particulière est recommandée pour :

– Les conditions du recours aux emplois temporaires et/ou comportant des contraintes (travail de nuit, temps partiel, astreinte, etc.)
– Le cadre de collaboration salarié.e.s / bénévoles
– Le recours aux emplois aidés

➜ Le développement des personnes implique quant à lui de porter une attention spécifique :

– Au développement des compétences (formation, validation des acquis de l'expérience) dans une optique combinant employabilité des personnes, évolution professionnelle et contribution positive au développement de l'entreprise
– Aux évolutions professionnelles et à la mobilité des salarié.e.s

4.2. LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Selon le Code du travail, tout employeur a une obligation de résultat en matière de sécurité et de protection des travailleu.r.se.s placé.e.s sous son autorité sous peine de pénalités.

➜ L'amélioration peut porter sur différents sujets :

– L'amélioration des conditions de travail (aménagement des locaux et des postes de travail, équipements, matériels, organisation du travail etc.)
– La prévention des risques professionnels
– La prévention et la réduction des accidents du travail et des maladies professionnelles
– La prévention du stress au travail, notamment des risques psycho-sociaux.

4.3. LE DIALOGUE SOCIAL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

Le dialogue social désigne les processus de concertation entre l'employeu.r.se et les salarié.e.s en vue de l'organisation et de l'amélioration des relations individuelles et collectives du travail.

➜ Ce domaine d'action recouvre notamment :

– L'existence et le bon fonctionnement des instances représentatives du personnel (IRP)
– La négociation collective
– Le développement de l'information et de la consultation des salarié.e.s (dans et au-delà du dialogue social formel)

QUESTIONS
COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

– Quelle est la convention collective à laquelle notre entreprise est rattachée ? Les règles et la législation sont-elles bien respectées ? Comment pouvons-nous nous en assurer ?
– Quelle est la pyramide des âges ?
– Quels types de contrat proposons-nous aux salarié.e.s (CDI, CDD, intérim, contrat aidé) ?
– Quelles contraintes comportent les contrats spécifiques (temps partiels, travail de nuit, saisonnier, etc.) ?
– Quels sont les avantages (hors salaires) que propose l'entreprise à ses salarié.e.s ?
– Le système de rémunération respecte-t-il la législation / la convention collective ? Est-il connu des salarié.e.s ?
– Les salarié.e.s bénéficient-ils / elles d'un entretien annuel ?
– Existe-t-il des échanges entre l'employeu.r.se et le / la salarié.e sur le contenu du travail à d'autres occasions que l'entretien annuel ?
– L'entreprise organise-t-elle des parcours d'insertion par l'emploi (jeunes en formation) ?
– Quel est le taux de recrutement des jeunes à l'issue d'une formation professionnalisante ?
– Quel est le taux de transformation des emplois aidés ?
– Quelles sont les mises en responsabilité des jeunes dans l'entreprise ?
– Quel est le budget consacré par l'entreprise à la formation de ses salarié.e.s ?
– L'accès à la formation est-il équitable pour tou.te.s les salarié.e.s (cadres / non cadres, personnels administratifs / opérationnels, etc.) ? Comment les possibilités de formation sont-elles communiquées aux salarié.e.s ?

- Quelle est la part annuelle de salarié.e.s qui bénéficient d'une évolution professionnelle ?
- Les besoins de formation sont-ils régulièrement identifiés (entretien annuel, entretien professionnel, etc.) ? Existe-t-il un plan de formation ?
- L'entreprise incite-t-elle les salarié.e.s à valider leurs acquis (VAE – Validation des Acquis par l'Expérience) ?
- Quelles évolutions professionnelles sont proposées aux salarié.e.s ? En sont-ils / elles informé.e.s ? Comment s'organise la mobilité (quand cela est possible) ?
- Notre entreprise évalue-t-elle régulièrement les conditions de travail des salarié.e.s ? La pénibilité est-elle prise en compte ? Des actions d'amélioration des conditions de travail sont-elles mises en place ?
- Notre entreprise réalise-t-elle régulièrement l'évaluation des risques professionnels, en particulier au travers du Document Unique (DU) en lien notamment avec les fact.eur.rice.s de pénibilité ? Les risques professionnels sont-ils évalués avec les salarié.e.s (délégué.e.s du personnel, CHSCT) et partagés au sein de l'entreprise ?
- Des actions de sensibilisation / formation à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles sont-elles réalisées ? Un plan d'actions a-t-il été mis en place pour diminuer les risques d'accident du travail ? Est-il régulièrement suivi ? La structure vérifie-t-elle la bonne application des procédures liées à la prévention des accidents du travail ?
- Les risques psycho-sociaux sont-ils pris en compte par le management de l'entreprise, notamment dans le Document Unique ? La direction et les salarié.e.s ont-ils été sensibilisés / formés aux risques psycho-sociaux ? Des actions ont-elles été déployées pour prévenir les risques psycho-sociaux ?
- Notre entreprise (si concernée) a-t-elle mis en place des actions d'accompagnement au changement afin de prévenir les risques et les fact.eur.rice.s de stress pour ses salarié.e.s ?
- Quelles sont les obligations de notre entreprise en matière de dialogue social (eu égard à sa taille notamment) ? Le dialogue social est-il animé dans le respect de ces obligations règlementaires (en matière d'information, de réunion, etc.) ?
- Les salarié.e.s sont-ils / elles informé.e.s de leurs droits et de leurs devoirs en matière de dialogue social ?
- Les élections des délégué.e.s du personnel sont-elles organisées conformément à la loi ?
- Notre entreprise met-elle à disposition des représentant.e.s du personnel les moyens nécessaires (locaux, heures de délégation, budget de fonctionnement, etc.) au bon fonctionnement des instances représentatives ?
- La négociation collective est-elle active ? Quels sont les sujets qui ont dernièrement été discutés ? Des accords ont-ils été négociés / signés ?
- Le dialogue social est-il animé dans le respect de ces obligations règlementaires (en matière d'information, de réunion, etc.) ? Comment sont prises en compte les revendications des IRP ?
- Notre entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs d'information et de consultation des salarié.e.s allant au-delà des obligations légales (réunions informelles, enquête de satisfaction, baromètre interne, referendum, groupes de travail, etc.) ?
- Notre entreprise mesure-t-elle la qualité du climat social ? Des actions d'amélioration ont-elles été élaborées et déployées ?
- Existe-t-il un plan d'utilisation du mécénat de compétences ou des congés spécifiques pour le bénévolat / valorisation de l'expérience extra-professionnelle acquise ?
- Quel est le montant consacré à l'action sociale et culturelle des salarié.e.s (valeur et % pourcentage de la masse salariale) ?

EXEMPLES

DE RÉALISATIONS D'ACT.EUR.RICE.S DE L'ESS

Mettre en œuvre une démarche de tutorat – Une coopérative dans le secteur agroalimentaire a ainsi instauré un dispositif de tutorat pour optimiser l'intégration des nouveaux entrants. Le tutorat consiste à mettre en relation un.e professionnel.le expérimenté.e en face d'une personne nouvellement recrutée pour le / la former en situation de travail. Ce projet a débuté en 2002 au moment où la coopérative a connu une forte croissance. Le programme s'adresse à plusieurs profils techniques et opérationnels, et a permis à l'organisation d'une entreprise naturellement « apprenante ».

Permettre la montée en qualification des salarié.e.s saisonniers – Un regroupement d'associations de tourisme social a mis en place une plate-forme de mobilité saisonnière. Elle met en relation des employeurs du secteur du tourisme recrutant des saisonniers avec des jeunes de 18 à 25 ans. L'objectif est de favoriser l'attractivité du secteur auprès des jeunes et la montée en qualification des saisonniers. Elle propose une préparation et un accompagnement avant, pendant et après la saison. Un parcours de formation qualifiant en intersaison est aussi accessible à ceux / celles qui le souhaitent. L'association favorise enfin la mobilité à l'international des jeunes, indispensable à un parcours professionnel dans le tourisme. Dans le cadre de cette plate-forme mise en place en mars 2013, 524 jeunes ont obtenu un emploi saisonnier, 431 ont bénéficié d'un entretien pour des parcours de formation et 180 jeunes ont intégré un parcours de formation, en décembre 2014.

Développer le dialogue social au-delà des obligations légales – Dotée de délégué.e.s du personnel, de délégué.e.s syndicaux et d'un comité d'entreprise, une association de service d'entraide et de maintien à domicile de 140 salarié.e.s (90 ETP) a ainsi souhaité approfondir le dialogue avec ses collaborat.eur.rice.s via des processus plus informels. La directrice est disponible un jour par semaine pour rencontrer les salarié.e.s qui le souhaitent. Ces rencontres informelles contribuent à améliorer l'ambiance de travail, à prévenir les conflits. Les représentant.e.s du personnel évoquent eux aussi les questions ou difficultés rencontrées par certains salarié.e.s. Deux réunions du personnel par an permettent d'accorder au personnel un temps de parole. La direction communique clairement sur les objectifs de l'association et les limites en matière de financement. Dans le même esprit, la direction peut avoir recours à des sondages internes : ainsi, les représentant.e.s du personnel ayant alerté la direction sur les permanences de week-end toujours assurées par les mêmes salarié.e.s, un sondage a permis de tester puis de valider plusieurs solutions élaborées dans le cadre de réunions d'information avec les collaborat.eur.rice.s.

Favoriser l'implication des salarié.e.s et des bénévoles dans la gestion de l'association – Une association a souhaité, dès la première embauche en 1998, faire vivre l'autogestion au quotidien pour permettre aux salarié.e.s de s'impliquer, et de s'épanouir dans leurs activités professionnelles. Une approche consistant à favoriser leur implication dans la construction de leur poste, ainsi que dans la gouvernance globale de l'association a été développée. L'association a mis en place un « conseil d'administration et d'orientation », organe décisionnaire de l'association, composé de 3 collèges : partenaires, usagers, membres actifs (intégrant salarié.e.s et bénévoles). Au niveau de l'équipe permanente, le statut de salarié.e.s co-porteu.r.euse.s en charge des tâches de gestion de l'association a été mis en place. Les salarié.e.s suivent pour cela des formations et les nouve.aux.lles arrivé.e.s sont suivi.e.s par tutorat. Enfin, des commissions composées de salarié.e.s et de bénévoles, sur les thématiques liées à la gestion de l'association ont été instaurées. Les salarié.e.s restent en moyenne plus de dix ans dans l'association.

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

Les textes fondamentaux :

- Loi n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social
- Loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi
- Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
- Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes
- Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi
- Les conventions fondamentales de l'OIT (Organisation Internationale du travail)
  - Convention n° 100 sur l'égalité de rémunération (1951)
  - Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical (1948)
  - Convention n°98 sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949)
- Charte sociale européenne
  - Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, alinéa 8

Les accords multi professionnels signés dans le cadre du groupe de dialogue social (GDS) de l'UDES. *Le champ d'application de chaque accord est précisé en annexe.*

- Accord sur l'insertion professionnelle et l'emploi des jeunes dans l'économie sociale et solidaire du 21 février 2014
- Accord sur l'égalité professionnelle femmes - hommes dans l'économie sociale et solidaire du 27 novembre 2015
- Accord sur la formation des dirigeant.e.s bénévoles dans l'économie sociale du 27 février 2012
- Accord sur l'égalité et la prévention des discriminations dans l'économie sociale du 23 mai 2011
- Accord sur les parcours d'évolution professionnelle dans l'économie sociale du 25 janvier 2011
- Accord sur la prévention des risques psychosociaux dont le stress au travail du 31 juillet 2010
- Accord sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans l'économie social du 22 septembre 2006
- Les conventions collectives nationales (CCN) : la CCN qui s'applique à l'entreprise est déterminée par son code IDCC (NAF/APE).

Ressources bibliographiques ou web

- Outils et guides pratiques sur la fonction RH – Chorum / CIDES (certains outils / guides sont réservés aux adhérent.e.s) : http://www.chorum-cides.fr/outils-et-services/
- Prévention des risques professionnels dans l'économie sociale – UDES / Chorum : http://www.udes.fr/sites/default/files/public/prevention_risques_pro_ess.pdf
- Guide pratique du recrutement – UDES : http://www.udes.fr/outils-guides/guide-pratique-du-recrutement
- Guide pratique pour réussir l'accueil des stagiaires – UDES : http://www.udes.fr/outils-guides/guide-pratique-pour-reussir-laccueil-stagiaires
- Animer le dialogue social – UDES : http://www.udes.fr/outils-guides/animer-dialogue-social
- Guide pratique de l'évolution professionnelle – UDES : http://www.udes.fr/sites/default/files/public/guide_evolution_professionnelle.pdf
- La qualité de l'emploi dans les associations (2015) – Le Mouvement Associatif : http://lemouvementassociatif.org/wp-content/uploads/2015/03/qualite-emploi-associationsVF-reduit.pdf
- « Guide pratique de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans l'ESS – UDES : http://www.udes.fr/outils-guides/egalite-professionnelle-entre-femmes-hommes-dans-less-passer-de-conviction-laction

FICHE 5

LE LIEN AVEC LES UTILISATEURS : BÉNÉFICIAIRES, CLIENTS, USAGERS LA RÉPONSE AUX BESOINS LA PLUS-VALUE SOCIÉTALE AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Les entreprises de l'ESS produisent des biens et des services à destination de leurs membres et/ou de leurs publics, avec des effets collectifs ou sociétaux qui confèrent à ces entreprises une utilité sociale.

La loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS circonscrit l'utilité sociale aux activités : de soutien à des personnes en situation de fragilité ; de lutte contre les exclusions, pour le renforcement du lien social et de la cohésion des territoires ; d'engagement au service du développement durable, la transition énergétique ou la solidarité internationale.

➜ **Plusieurs idées clés permettent de préciser cette thématique de la plus-value sociétale :**

- Servir l'intérêt général ou collectif, dans une logique où l'impact de long terme prime sur les profits de court terme
- Entreprendre autrement, proposer une alternative permettant de répondre avec des approches et selon un modèle économique différent de celui de l'économie capitaliste
- Développer des solutions s'adaptant aux évolutions sociétales et répondant à des besoins peu ou pas couverts dans l'état actuel du marché et des politiques
- Avoir des exigences éthiques en matière de relations avec les usagers (écoute, partage, participation, confiance, loyauté) et de qualité des biens/services.

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise,** l'attention solidaire, innovante et qualitative apportée à vos usagers et, plus largement aux besoins sociaux mal couverts, est cruciale en termes de :

- Motivation chez des salarié.e.s (source de sens au travail)
- Financements (agrément ESUS, subventions, exonérations d'impôt, financement participatif…) et/ou ressources (accès à des emplois aidés par exemple)
- Identité valorisée, et, donc, d'avantage concurrentiel potentiel par rapport à des entreprises de l'économie classique
- Potentiel d'innovation

➜ **Pour la société au sens large**, cette approche spécifique des besoins sociaux est source de transformation sociale, mais également de cohésion, de résilience et d'innovation. Elle peut également créer, par contagion, un effet d'entraînement sur l'économie classique.

COMMENT

AMÉLIORER LE LIEN AVEC VOS USAGERS ET LA RÉPONSE AUX BESOINS SOCIÉTAUX ?

5.1. LE PROCESSUS PARTICIPATIF

La participation de l'ensemble des parties prenantes est un facteur essentiel de la pertinence et de l'amélioration des biens/services. Les parties prenantes doivent être impliquées tout au long du processus de production (identification des besoins, élaboration de solutions, déploiement).

➜ Ce domaine d'action peut principalement se travailler à trois niveaux :

- Cartographie tenue à jour des parties prenantes internes (salarié.e.s, administrat.eur.rice.s, bénévoles) et externes (bénéficiaires et société civile, pouvoirs publics et collectivités locales, act.eur.rice.s privés (ESS ou non), universités et chercheu.r.se.s, financeurs…) de l'entreprise
- Elaboration d'outils et de modalités de consultation : modèle de gouvernance participative (présence au conseil d'administration, création de comités par exemple) ; organisation d'événements et de groupes de travail ; implication dans des PTCE, réseaux, collectifs ; conclusion de partenariats…
- Ethique relationnelle : définition d'une ligne de conduite portant sur les relations avec les parties prenantes

5.2. L'IDENTIFICATION DES BESOINS

L'identification des besoins consiste en un travail de diagnostic et d'anticipation portant à la fois sur les besoins sociaux et sur l'état de l'offre de biens/services du marché et des politiques.

➜ Plusieurs éléments permettent l'identification des besoins la plus pertinente possible :

- Diagnostic territorial : ressources économiques, techniques, humaines et naturelles ; acteurs ; spécificités culturelles, patrimoniales, géographiques, environnementales
- Suivi des mutations (culturelles, politiques, socio-économiques par exemple) et anticipation des besoins (en qualité et/ou en quantité)
- Analyse de l'offre existante de biens/services auprès des entreprises, collectivités et ménages
- Investissements dans la R&D, permettant ce travail d'identification des besoins, de manière ponctuelle et sur le temps long : investissements financiers et/ou humains ; recours à des expert.e.s externes ; mise en œuvre d'un système de veille et consultation d'études…

5.3. L'AMÉLIORATION OU LA CRÉATION DE SOLUTIONS

Le développement de biens/services répondant au mieux aux besoins identifiés peut s'effectuer soit par l'amélioration de solutions existantes soit par la création de nouvelles.

➜ L'adaptation des réponses aux besoins identifiés peut être multidimensionnelle :

- Spécificités des biens/services : la nature (bien/service transformé ou inédit), l'usage de l'offre ou autres (par exemple, marketing, packaging/présentation)
- Modèle économique alternatif : redéfinition des rôles de direction (par exemple : leadership tournant, limitation du nombre d'échelons de hiérarchie), nouvelle tarification…
- Processus alternatif : nouvelle organisation du travail, nouveaux processus de production, développement de nouvelles compétences, création d'incubateurs de projets, co-conception avec les usagers…

5.4. LE DÉPLOIEMENT

Le déploiement concrétise le travail préalablement effectué relatif à l'identification des besoins et à l'amélioration ou la création de solutions.

➜ Le déploiement se fait en plusieurs démarches :

- Expérimentation, duplication puis massification
- Evaluation du bien/service (fonctionnement, efficience, impact sociétal) par l'entreprise et les parties prenantes
- Suivi de la satisfaction des usagers, via des enquêtes de satisfaction, questionnaires, relevés des plaintes, boites à idées…
- Processus de contrôle et système qualité s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue
- Communication externe sur l'entreprise, en particulier concernant la réponse à des besoins sociaux et, plus généralement, l'impact sociétal des biens/services : site web, réseaux sociaux, événements…
- Demande de financements (collectivités locales, Union européenne, financement participatif…)

QUESTIONS
COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- À quels besoins notre entreprise répond-elle aujourd'hui ? De quelle manière ces besoins vont-ils évoluer ?
- Quelle est l'offre actuelle de biens/services par l'ensemble des act.eur.rice.s privés et publics ? Existe-t-il des besoins non couverts auxquels notre entreprise est en capacité de répondre ?
- Comment notre entreprise peut-elle répondre au mieux aux besoins identifiés ? Mon offre actuelle est-elle pertinente ? Des évolutions sociétales sont-elles susceptibles d'impacter cette pertinence ?
- Notre entreprise propose-t-elle une alternative au marché et aux politiques ?
- Quelle est la valeur créée par les biens/services de notre entreprise ?
- Quelle est l'échelle de déploiement la plus pertinente à nos biens/services ?
- Adoptons-nous une vision à long terme, un modèle économique viable ?
- Comment notre entreprise contrôle-t-elle la qualité de nos biens/services ainsi que celle de la relation avec les usagers ?
- Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour répondre aux besoins identifiés et anticipés ?
- Notre entreprise communique-t-elle suffisamment sur l'utilité économique, sociale et/ou environnementale de ses biens/services auprès notamment des usagers et des financeurs ?
- Toutes les parties prenantes pertinentes sont-elles impliquées dans le processus de production ? À quels stades de ce dernier ? Quelle est l'intensité de la participation ?
- Les outils et modalités de consultation en place dans notre entreprise permettent-ils l'effective participation des parties prenantes ?
- Notre entreprise participe-t-elle à des concertations : instances participatives publiques (conseils de quartier, maisons du projet, conseils citoyen.ne.s…)

EXEMPLES
DE RÉALISATIONS D'ACT.EUR.RICE.S DE L'ESS

Identifier les besoins non ou mal couverts (approche territoriale) – Une fondation de dimension nationale œuvrant pour la jeunesse a développé un réseau de correspondant.e.s région.aux.ales dans le but de pleinement implanter son action dans les territoires et ainsi adresser de manière pertinente et efficace les besoins locaux réels.

Identifier les besoins non ou mal couverts (approche thématique) – Une fondation travaille à trouver des solutions innovantes à des sujets peu ou pas adressés par les pouvoirs publics et les act.eur.rice.s privés en matière de santé, comme par exemple le rôle de l'art dans les soins palliatifs.

Répondre aux besoins grâce à l'amélioration des biens/services– Dans le but de favoriser l'accessibilité de leurs services, plusieurs mutuelles proposent leur documentation en braille pour les malvoyant.e.s, mais également en caractères agrandis ou en format audio.

Répondre aux besoins grâce à la création de biens/services – En réponse aux restrictions budgétaires et à la désinstitutionnalisation, une coopérative en Bretagne a construit un programme de logements autonomes pour les adultes handicapés. Ces derniers bénéficient d'un logement individuel (hors institution, foyer ou habitat groupé) ainsi que d'un accompagnement. Les loyers sont maitrisés afin qu'ils demeurent abordables, tandis qu'une plateforme de coordination départementale a été développée et réunit plusieurs associations travaillant sur les enjeux de handicap, permettant de mutualiser l'ensemble des services de soutien à domicile.
Partant du constat de la difficulté de certaines familles en milieu urbain de trouver des solutions de garde adaptées (prix, horaires principalement), une association s'est donnée pour mission de proposer un mode de garde d'enfants abordable, aux horaires élargies et au contenu éducatif innovant (éveil à l'art et la culture). En outre, au-delà de la réponse à un besoin non couvert et à l'innovation, le projet vise à favoriser l'emploi local (recours à des artistes en difficulté par exemple) et le lien social (animation du quartier, lien intergénérationnel, mixité sociale).

Répondre aux besoins grâce à un modèle économique alternatif– Une coopérative régionale, spécialisée dans l'accession sociale à la propriété, permet à des ménages aux revenus moyens d'acquérir des actifs à prix bas (15 à 20 % inférieurs au marché traditionnel) grâce à un modèle économique basé sur des prestations à prix de revient, le non recours à des crédits « promoteurs », la minimisation des frais de publicité ainsi que l'acquisition de terrains communaux peu onéreux.

Répondre aux besoins grâce à un processus alternatif – Une entreprise sociale dont la mission est de dynamiser les quartiers populaires s'appuie, dans le cadre de ses activités, sur un réseau d'habitant.e.s. Ces derniers sont salarié.e.s et formé.e.s et effectuent des missions de porte à porte pour informer, sensibiliser et apporter des services à la population sur des sujets de santé, éducation, habitat, transports,

charges, culture, etc. Des actions ont par exemple été menées en matière de dépistage du cancer du sein, de réduction de la facture d'eau ou encore de lien avec les bailleurs sociaux. La réussite de l'entreprise est pleinement basée sur ce processus alternatif et la confiance qui découle de la proximité au territoire.

Garantir la qualité des biens/services – Une grande mutuelle d'assurance est engagée dans une démarche qualité aboutie, basée sur les normes AFNOR et ISO. Outre des systèmes et outils dédiés, elle a mis en place un dispositif de labellisation interne afin de s'assurer de la qualité du service dans l'ensemble de ses établissements.

Permettre la participation des parties prenantes tout au long du processus de production – Une mutuelle régionale a instauré plusieurs groupes de travail sur des thématiques relatives à la santé, la jeunesse, la fraude et le recours contre tiers afin de proposer des directives sur des projets innovants. Une fondation propose sur son site internet une « mine à idée ». Cette dernière permet à toute partie prenante externe (citoyen.ne.s, association, collectivité, collectif) de soumettre une idée ou un projet dans un territoire précis.

Evaluer et valoriser l'impact social des biens/services de l'entreprise – Une association de prévention par l'activité physique a évalué ses impacts thérapeutiques et physiques (bénéfices pour les usagers), sociaux (lien social, lutte contre l'isolement) et économiques. Ainsi, elle a adopté une approche de communication innovante : elle a calculé l'économie réalisée par la Sécurité Sociale en France grâce à ses activités concernant deux pathologies (les chutes et le diabète de type II).

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

- Code de la mutualité, art. L. 111-1 (action de prévoyance, de solidarité et d'entraide afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, art. 1er, II, 2e et art. 2 (nécessité d'une utilité sociale afin de considérer des sociétés commerciales comme entreprises de l'ESS)

Ressources bibliographiques ou web

Plusieurs outils et documentations vous aideront dans l'identification des besoins, le développement de solutions et la construction d'indicateurs de suivi et de systèmes d'évaluation. Une sélection parmi une littérature très riche sur ces sujets :

- Grille d'innovation sociale - AVISE : http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale
- Petit précis de l'évaluation de l'impact social (2013) - Avise, ESSEC et Mouves
- Mode d'emploi : Innovation sociale - AVISE
- Guide de l'innovation sociale (2015) - CRESS PACA
- Guide d'auto-évaluation de l'utilité sociale à l'intention des act.eur.rice.s de l'économie sociale et solidaire - CRES Languedoc-Roussillon
- Rubrique innovation sociale - Le Labo de l'ESS : www.lelabo-ess.org
- Guide de l'innovation sociale (2013) - Commission Européenne
- Innovation Nouvelle Génération (janvier 2015) - BPI France
- Evaluer l'utilité sociale de l'Economie Sociale et Solidaire - Corus'ESS

Le Bilan sociétal développé par le CJDES (Centre des jeunes dirigeant.e.s et des act.eur.rice.s de l'économie sociale)

FICHE 6

L'ENTREPRISE ET LA DIVERSITÉ
LA DIVERSITÉ, SOURCE DE RICHESSE

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'un des fondements identitaires de l'économie sociale et solidaire est de placer la personne (quel que soit son âge, son origine, son apparence, sa couleur, son état de santé, son orientation sexuelle ou son sexe, son identité de genre, etc.) au cœur du projet de l'entreprise. Ce qui consiste de fait à prévenir toute forme de discriminations, et promouvoir la diversité et l'égalité. Ces principes pourront trouver leur illustration dans le cadre des bonnes pratiques « employeurs » présentées dans ce guide.

Ces termes nécessitent d'être précisément définis (Extrait de la Charte de la Diversité) :

- **Discrimination** : traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes au motif de critères interdits par la loi. Celle-ci fixe 20 critères de discrimination prohibés : l'origine, le sexe, l'âge, l'état de santé, les opinions politiques, la grossesse, la situation de famille, l'apparence physique, le patronyme, le lieu de résidence, le handicap, les caractéristiques génétique, les mœurs, l'orientation sexuelle, les activités syndicales, la religion, l'ethnie ou la race ou la nation, la perte d'autonomie, la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique.
- **Diversité** : désigne la variété de profils humains qui peuvent exister au sein de l'entreprise (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc. La liste n'est pas exhaustive).
- **Égalité des chances** : actions destinées à faire en sorte que tous les individus partent du même "point de départ", au bénéfice d'individus ou de groupes potentiellement défavorisés. Cette démarche suppose par exemple d'accepter qu'un candidat handicapé bénéficie de conditions particulières pour passer les tests de recrutement et ainsi disposer des mêmes chances qu'un candidat non handicapé de prétendre au poste à pourvoir.
- **Égalité de traitement** : démarche assurant un traitement totalement égal entre les personnes, sans prise en compte de leurs différences.
- **Égalité entre les sexes** : "On entend par égalité entre les femmes et les hommes une visibilité, une autonomie, une responsabilité et une participation égales des femmes et des hommes dans toutes les sphères de la vie publique et privée." (Conseil de l'Europe, 2000, p. 1). L'égalité femmes-hommes est inscrite dans le préambule de la Constitution française de 1946, elle garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux des hommes.
- **Mixité professionnelle femmes-hommes** : elle s'entend d'une organisation qui comporte entre 40 % et 60 % de professionnel.e.s de chaque sexe. La mixité professionnelle entre les femmes et les hommes doit être analysée au sein de l'ensemble de l'organisation, ainsi que par catégorie professionnelle.

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise, une meilleure prise en compte de la diversité et de l'égalité favorise :**

- Des collaborat.eur.rice.s représentatifs de la société – nationale et locale – dont ils / elles sont issu.e.s, garantie d'une bonne connexion sur des réalités de terrain en transformation
- Une adéquation de votre organisation avec les valeurs de l'ESS
- Une meilleure performance de l'organisation grâce à une équipe diversifiée, source de complémentarités et de créativité
- Une plus forte implication des salarié.e.s
- Une image positive de l'organisation, en interne (vis-à-vis des salarié.e.s) et en externe (vis-à-vis des partenaires)

➜ **Pour la société au sens large, une meilleure prise en compte de la diversité et de l'égalité génère :**

- Plus de cohésion sociale au sein des territoires
- Une réponse adaptée aux défis sociétaux et aux attentes de la société
- Une solution aux enjeux de transformation sociale des territoires

COMMENT
AMÉLIORER LA PRISE EN COMPTE DE LA DIVERSITÉ ET DE L'ÉGALITÉ ?

6.1. LA PRÉVENTION DES DISCRIMINATIONS

La discrimination, qui peut jouer comme un frein au moment du recrutement et/ou dans la gestion des carrières des collaborat.eur.rice.s, est intrinsèquement contraire aux valeurs humanistes de l'ESS.

➜ Quelques repères utiles :

- Sensibiliser et former les collaborat.eur.rice.s (direction, managers, opérationnels) à la prévention des discriminations
- Rappeler aux collaborat.eur.rice.s le cadre légal en matière d'interdiction de la discrimination et les sanctions pénales s'y rattachant
- Mettre en place une démarche d'amélioration continue
- Garantir la non-discrimination dans le processus de recrutement et de gestion des carrières

6.2. LA PROMOTION DE LA DIVERSITÉ

La promotion de la diversité concerne toutes les actions volontaristes mises en place pour favoriser le recrutement et la promotion de profils diversifiés y compris la solidarité intergénérationnelle au sein de l'entreprise.

➜ Ce domaine d'action peut principalement se travailler à plusieurs niveaux :

- Diversifier le vivier de recrutement
- Mettre en place des actions favorisant l'égalité des chances et la diversité
- Déployer une démarche d'intégration des salarié.e.s,
- Accompagner et former les collaborat.eur.rice.s sur cette thématique

6.3. LA MIXITÉ PROFESSIONNELLE ET ÉGALITÉ FEMMES/HOMMES

La mixité professionnelle et l'égalité femme / homme vise à favoriser l'égalité des chances entre les sexes quelle que soit la nature du poste occupé.

➜ La mixité professionnelle et l'égalité femme / homme peuvent s'apprécier à différents niveaux :

- Accès des femmes aux postes à responsabilités (direction)
- Égalité salariale entre les femmes et les hommes à compétence et poste équivalent
- Mixité des métiers
- Meilleure articulation entre vie professionnelle et vie privée
- Attention portée aux emplois à temps partiel

6.4. LA PRISE EN COMPTE DU HANDICAP

➜ Le handicap peut se comprendre, se voir, s'apprécier à différents niveaux et trouver sa résolution de manière différente dans l'entreprise :

- Adaptation de l'emploi
- Ergonomie du poste de travail
- L'évolution de carrière

QUESTIONS
COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- Notre entreprise a-t-elle conscience des enjeux liés à la discrimination ?
- Les salarié.e.s sont-ils / elles sensibilisé.e.s / formé.e.s à la thématique de discrimination dans le travail ?
- Un état des lieux a-t-il été réalisé ? Un plan d'action d'amélioration a-t-il été élaboré et déployé ? Comment le déploiement de ce plan est-il suivi ?
- Notre entreprise a-t-elle déployé un plan d'action en faveur de la diversité ? Des objectifs ont-ils été fixés ? Comment sont-ils suivis ?
- Notre entreprise a-t-elle adopté des procédures objectives dans le recrutement et le développement professionnel ?
- Notre entreprise a-t-elle adopté des méthodes de recrutement innovantes (recrutement par les capacités, annonces d'emploi systématiquement diffusée auprès de Cap Emploi, CV anonyme, recrutement dans les quartiers difficiles, etc.) ?
- Comment notre entreprise accompagne les salarié.e.s recruté.e.s, au moment de leur intégration et au cours de leur évolution professionnelle ?
- Notre entreprise a-t-elle réalisé un diagnostic de situation comparé ? Réalise-t-elle une analyse de situation comparée régulièrement et une analyse des mesures pour remédier aux écarts constatés (obligatoire pour les organisations de plus de 50 salarié.e.s) ?
- Un plan d'action a-t-il été élaboré ? Comment est-il piloté et suivi ?
- Des accords en faveur de l'égalité Femmes/Hommes ont-ils été négociés / signés ? Comment sont-ils appliqués ?
- Notre entreprise envisage-t-elle de signer la Charte de la Diversité ?
- Notre entreprise envisage-t-elle de formaliser son engagement en faveur de la diversité et/ou de l'égalité, à travers une démarche de labellisation/certification (label diversité/égalité, charte de la diversité, etc.) ?

EXEMPLES
DE RÉALISATIONS D'ACT.EUR.RICE.S DE L'ESS

Signer un accord sur l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes – C'est la démarche engagée par une grande fondation. Fruit d'une négociation entre les représentant.e.s des salarié.e.s et les membres de la direction, cet accord a été signé en 2014. Il vise l'obtention du Label Diversité à horizon 3 ans. Il mentionne notamment la mise en place d'un observatoire des rémunérations, de la formation professionnelle et des promotions, l'aménagement de la prise de congés parental d'éducation à taux plein, l'articulation entre activité professionnelle et exercice de la responsabilité parentale. Un plan d'action et des indicateurs ont été établis afin de suivre les progrès réalisés.

Se mobiliser pour obtenir le label Diversité – C'est le choix fait par une mutuelle au sein de laquelle l'égalité professionnelle est une préoccupation sociale au cœur de la politique managériale. Parfaitement ancrée dans l'entreprise, elle est pratiquée naturellement par tous les niveaux hiérarchiques. L'entreprise a alors souhaité afficher ses engagements et ses résultats en s'investissant dans une démarche de labellisation. Au-delà de la reconnaissance de ses bonnes pratiques, le label a permis en interne de valoriser l'image de l'organisation vis-à-vis de ses collaborat.eur.rice.s. Cette bonne image est également perçue par les candidat.e.s aux offres d'emploi. La labellisation a enfin permis à cette entreprise de développer des relations dans le tissu économique local.

Déployer un dispositif de facilitation de la vie des salarié.e.s en situation d'aidants familiaux – Constatant que se développait des situations de salarié.e.s en forte tension sur leur équilibre de vie du fait du besoin d'aider des proches (fin de vie, longues maladies…) et que ces salarié.e.s étaient aux ¾ des femmes, une grande mutuelle de santé a mis en place diverses mesures pour les aider à concilier vie professionnelle et vie personnelle : création d'une cagnotte solidaire de jours RTT alimentée par tou.te.s les salarié.e.s au profit de ceux en situation d'aidants, ligne d'écoute et d'accompagnement psychologique, développement de solutions d'assistance pour les adhérent.e.s et donc les salarié.e.s (aide aux formalités, conseils de proximité, solutions géolocalisées, etc.)

Signature d'un accord intergénérationnel – Visant à la fois les seniors et les jeunes salarié.e.s de l'entreprise, une grande mutuelle de santé a signé avec ses partenaires sociaux un accord intergénérationnel dans un triple objectif : transmettre les savoirs et compétences, améliorer l'insertion des jeunes, embaucher et maintenir dans l'emploi des seniors. Cet accord prévoit par exemple l'aménagement d'un temps de travail partiel pour les collaborat.eur.rice.s de 58 ans et plus, l'accès des plus de 55 ans à la formation et au renouvellement de compétences, l'accompagnement dans la gestion de leur carrière ou la promotion de bonnes pratiques professionnelles en matière de postures.

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

Textes de loi définissant et sanctionnant la discrimination en France :

- L'article 225-1 du Code pénal liste 20 critères de discrimination prohibée
- La discrimination est punie, selon l'article 225-2 du code pénal, à trois ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende lorsqu'elle consiste :
  - à refuser la fourniture d'un bien ou d'un service
  - à entraver l'exercice d'une activité économique
  - à refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne
  - à subordonner une offre d'emploi, de stage ou une formation à un critère prohibé…
- Les actes interdits par l'article L 122-45 du code du travail sont plus nombreux et plus précis qu'en droit pénal :
  - Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun.e salarié.e ne peut être sanctionné.e, licencié.e ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat.
  - Aucun salarié.e ne peut être sanctionné.e, licencié.e ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire visée à l'alinéa précédent en raison de l'exercice normal du droit de grève.
  - Aucun salarié.e ne peut être sanctionné.e, licencié.e ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire pour avoir témoigné des agissements définis aux alinéas précédents ou pour les avoir relatés.

Autres textes, conventions et accords à connaître :

- Le préambule de la Constitution de 1946 qui inscrit le principe de l'égalité femme / homme dans tous les domaines
- L'article 1er de la Constitution du 4 octobre 1958 (« la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales »)
- La Loi n°83-635 du 13 juillet 1983 portant modification du Code du travail et du Code pénal en ce qui concerne l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes
- La Loi n°2001-397 du 9 mai 2001 relative à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- La Loi n°2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes
- L'Accord du 22 septembre 2006 sur la formation professionnelle tout au long de la vie dans l'économie sociale, étendu le 1er aout 2010
- L'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur la diversité en entreprise du 12 octobre 2006, élargi le 14 mai 2008
- La Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations achève la transposition complète des textes européens en matière d'égalité de traitement
- La Loi du 24 novembre 2009 sur l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie
- Les dispositions des accords de branches et secteurs professionnels en lien avec l'égalité et la prévention des discriminations conclus dans le champ de l'Economie Sociale
- Accord sur l'égalité et la prévention des discriminations dans l'économie sociale du 23 mai 2011
- Convention OIT (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951
- Convention OIT (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958
- Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail du 18 juin 1998
- Directive 2000/43/CE du Conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique
- Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail
- Décret n° 2011-822 du 7 juillet 2011 relatif à la mise en œuvre des obligations des entreprises pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- Loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes
- Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, article L 2323 8 consacré à la base de données économique et sociale
- Convention européenne des droits de l'Homme
- Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (chapitre III)
- Accord sur l'égalité professionnelle femmes-hommes dans l'économie sociale et solidaire du 27 novembre 2015
- Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, article L 2323 8 consacré à la base de données économique et sociale

Ressources bibliographiques ou web

- L'économie sociale au-devant de la diversité – UDES / GEMA :
  http://www.udes.fr/outils-guides/leconomie-sociale-au-devant-de-diversite
- Égalité entre les femmes et les hommes dans les associations : le guide pratique (2015) - Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports :
- www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_egalite_femmes_hommes_dans_les_associations_2015.pdf
- La Loi réelle pour l'égalité entre les femmes et les hommes, quels rôles et impacts pour les associations ? (2015) - Le Mouvement associatif Rhône-Alpes :
- www.cpca-ra.org/?p=1611
- Vademecum pour l'égalité (2012) - Animafac :
  www.animafac.net/media/VademecumANIMAFACEgalit-Femmes-Hommes.pdf
- Guide de l'égalité professionnelle femmes hommes dans l'ESS – UDES (mai 2016)

FICHE 7

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS SA DIMENSION ENVIRONNEMENTALE

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'articulation entre développement durable et économie sociale apparaît souvent naturelle voire consubstantielle aux statuts des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cependant le développement durable notamment dans sa dimension environnementale ne peut résulter que d'une démarche volontariste.

Les termes nécessitent d'être précisément définis :

- **Développement durable** :
  Le rapport Brundtland (1987) définit le développement durable comme un "développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs". La Charte de l'environnement, inscrite dans la constitution en 2005, indique que les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable en conciliant protection de l'**environnement, développement économique et progrès social.**
- **Le « reporting »** non financier a été instauré par la loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001, et renforcé par celle portant engagement national pour l'environnement de 2010, les informations étant vérifiées par un organisme indépendant. Depuis 2002 les sociétés cotées et depuis 2012 toutes les sociétés dépassant les seuils de 500 salarié.e.s et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 43 millions d'euros de total de bilan ont l'obligation de publication d'informations de RSE au sein de leurs rapports de gestion. La loi impose une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant et pousse à une comparabilité des rapports par des méthodes communes de calcul et d'évaluation. Le rapport de gestion doit exposer les actions menées et les orientations prises pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités et remplir leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable.

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise, une meilleure prise en compte du développement durable signifie :**

- La sensibilité environnementale des Françai.e.s s'exprime principalement à travers deux dimensions : l'opinion et les pratiques quotidiennes, mesurées par des enquêtes spécifiques. Le suivi de l'évolution de cette sensibilité est un outil essentiel pour la conduite des actions et des politiques environnementales.
- Être en phase avec les Françai.e.s, peut potentiellement réduire ses coûts directs ou indirects et ses impacts négatifs sur l'environnement.
- Occasion de faire réfléchir les salarié.e.s et les usagers autour d'enjeux et de pratiques liés au développement durable (achats socialement responsables, lutte contre les gaspillages, économie d'énergie avec une utilisation plus raisonnée des lumières et des chauffages par exemple).
- Économie réelle sur les achats par le biais de la lutte contre le gaspillage énergétique et alimentaire notamment.
- Anticipation sur les mises aux normes environnementales permettant une ventilation des coûts et donc une limitation des dépenses (mise aux normes progressive) aussi bien pour le matériel que l'immobilier.
- Un accord avec les valeurs fondamentales de l'ESS, notamment sur les circuits courts et les achats socialement responsables.

➜ **Pour la société au sens large :**

- En septembre 2015, 193 pays adoptent à l'ONU le programme de développement durable à l'horizon 2030. Pour les peuples, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats, cet agenda 2030 comprend 17 objectifs détaillés en 169 cibles. Tous les pays vont devoir rendre compte des efforts déployés en vue d'atteindre ces objectifs, à toutes les échelles et de manière concertée. Chaque objectif intègre dans ses sous-objectifs/cibles des liens avec les autres objectifs pour rompre avec la logique de silo et adopter une démarche véritablement transversale.
- L'implication de la société civile, du secteur privé et des citoyen.ne.s est nécessaire à la réussite des objectifs nationaux de développement durable.

- Des analyses tentent de démontrer que l'économie verte est considérée comme un levier de croissance pour l'emploi avec le développement d'activités existantes ou l'apparition de nouvelles activités. L'adaptation de l'appareil de formation est nécessaire pour soutenir cette croissance et répondre aux exigences techniques requises par les métiers du domaine de l'environnement ou intégrant des problématiques environnementales.
- Une meilleure prise en compte des enjeux de finitude des ressources et le développement de modèles soutenables
- Le développement potentiel des partenariats avec les act.eur.rice.s du territoire autour des enjeux du développement durable, sur des modèles spécifiques à l'ESS tels que les PTCE ou sur des modèles de mutualisation des achats, des fonctions supports et de la formation.

COMMENT

AMÉLIORER LA PRISE EN COMPTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

7.1. LA POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'ENVIRONNEMENT

Les activités économiques d'un pays associées à la production de biens et d'équipements, au logement, à l'alimentation, aux déplacements, à l'information… consomment des ressources naturelles (eau, matières végétales et minérales). Une partie de ces ressources est potentiellement renouvelable, comme les cultures agricoles pour l'alimentation humaine et animale, l'eau pour l'irrigation, ou la forêt qui produit le bois pour la construction, la fabrication du papier/carton et du mobilier ou pour le chauffage… Néanmoins, la majorité de ces ressources n'est pas renouvelable : granulats utilisés pour la construction et les routes, carburants pour les véhicules thermiques, fuel et gaz pour la production de chaleur, plastiques, acier, aluminium…

➜ Mettre en place une démarche d'amélioration continue :

- La politique de préservation de l'environnement est contraignante (réglementations), mais peut être aussi incitative (écotaxes, réductions fiscales…). Il convient de s'assurer que l'entreprise respecte bien les nouvelles réglementations.
- Il est utile de regarder si les standards comportementaux sectoriels évoluent positivement et si l'entreprise est dans le bon quartile ou si elle rencontre des difficultés particulières de mise en œuvre.

7.2. LA POLLUTION ET LA GESTION DES DÉCHETS

Les ressources et matières premières sont prélevées à la nature, transformées, consommées par les ménages mais aussi par les activités économiques. Elles sont aussi sources de rejets dans les milieux, en particulier sous forme de déchets. Certaines ressources voient déjà leurs réserves mondiales s'épuiser. Une gestion et une utilisation durables des ressources naturelles nécessitent de comptabiliser les flux de matières consommées par l'économie et générés par elle, en particulier les déchets.

➜ Ce domaine d'action peut principalement se travailler à plusieurs niveaux :

- Les déchets sont générateurs de nuisances pour l'homme et la nature. Il est donc essentiel d'en contenir la production et d'en maîtriser le devenir.
- Leur collecte sélective et leur recyclage permettent de réduire les quantités à éliminer et d'économiser des matières premières.

7.3. L'UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

Les ressources et matières premières sont prélevées à la nature, transformées, consommées par les ménages et les activités économiques. Certaines ressources voient déjà leurs réserves mondiales s'épuiser.

Une gestion et une utilisation durables des ressources naturelles nécessitent une maîtrise et une comptabilisation des flux de matières consommées par l'économie et générés :

Attention portée aux emplois aux consommations

Choix des matériaux et des fournisseurs de produits recyclés

Choix du circuit court, du local…

QUESTIONS
COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

Les formations initiales et continues des professionnel.e.s sont-elles adaptées aux enjeux de développement durable ?

Quelles places pour les usagers dans la gouvernance liée aux questions de développement durable ? Sont-ils associé.e.s aux solutions à apporter en matière de gestion des déchets, de gaspillage alimentaire par exemple ?

Quelle prise en compte des indicateurs environnementaux et de gouvernance (RSO/RSE) dans votre projet stratégique d'entreprise ?

EXEMPLES
DE RÉALISATIONS D'ACT.EUR.RICE.S DE L'ESS

Développement durable et coopération territoriale : Un accord cadre de partenariat, le premier accord cadre de ce type en France, a été signé entre les directions de l'ADEME et de l'ARS Basse-Normandie en novembre 2013.

Ce partenariat a pour but de structurer la démarche régionale et de proposer de façon collective aux établissements des objectifs de réduction d'émission des gaz à effets de serre, de développement des achats socialement responsables, de valorisation de la conception et de la réalisation de bâtiments « haute qualité environnementale ». Quatre axes de travail ont été retenus : la mise en œuvre d'opérations groupées de diagnostics énergétiques, la mise en réseau des act.eur.rice.s (échanges entre les établissements sur leurs difficultés et les solutions possibles), la formation des act.eur.rice.s, la création, le partage et le suivi d'indicateurs.

Initiatives de la transition énergétique citoyennes : recensées sur le site internet du Labo ESS :

http://www.lelabo-ess.org/-transition-energetique-citoyenne-150-.html

Création d'un outil ANAP sur la Responsabilité Sociétale des Établissements (RSE) : Diffuser les outils et bonnes pratiques de mise en œuvre de la RSE en santé et médico-social.

http://rse.anap.fr/ http://www.anap.fr/l-anap/programme-de-travail/detail/actualites/responsabilite-societale-des-esms/

http://www.anap.fr/publications-et-outils/publications/detail/actualites/actes-de-la-journee-responsabilite-societale-des-etablissements-de-sante-et-medico-sociaux-22012015/

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

Textes de loi définissant et sanctionnant le développement durable en France :

- La loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (PDF - 2391 Ko) introduit les articles 225 (depuis modifié) sur la responsabilité sociétale des entreprises et 224 (depuis modifié) sur l'investissement socialement responsable. Ces deux articles sont respectivement complétés par :
  - Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (en cours de révision) et l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.
  - Le décret du 30 janvier 2012 relatif à l'information par les sociétés de gestion de portefeuille des critères sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance pris en compte dans leur politique d'investissement.
- Article 11640 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) votée en 2001, et article 225 de la loi Grenelle II et décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.
- Le Bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) défini par l'article 75 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 et le décret n° 2011-829 du 11 juillet 2011). Depuis 2011, Les personnes morales de droit privé employant

plus de cinq cents personnes (ETP) sont tenus d'établir au moins une fois tous les 3 ans, le bilan de leurs émissions de gaz à effet de serre (BEGES) intervenant sur le territoire français et définir les actions envisagées pour les réduire.

- L'Audit énergétique défini par le Décret du 4 décembre 2013 qui vient préciser une obligation européenne inscrite dans la directive relative à l'efficacité énergétique et transposée dans la loi Ddaddue). Les entreprises de plus de 250 personnes ou ayant un chiffre d'affaires de plus de 50 M€ (ou un bilan supérieur à 43 M€) doivent réaliser un audit énergétique qui doit permettre d'identifier les gisements d'économies d'énergie, de les hiérarchiser et de proposer des actions d'amélioration, et qui devra ensuite être réalisé tous les quatre ans.
- Suite au Sommet de la Terre de Rio de 1992 et en application de la Convention d'Aahrus de 1998, la France est tenue d'informer régulièrement les citoyen.ne.s sur l'état de l'environnement. Ainsi, depuis 1994, la France publie tous les 4 ans un rapport sur l'environnement dressant un panorama de l'état des différentes composantes de l'environnement, de leur évolution, des pressions qu'elles subissent ainsi que des réponses mises en œuvre pour relever les défis écologiques auxquels notre société est confrontée. La sixième édition de ce rapport a été rendue publique le 5 décembre 2014.

Autres textes, conventions et accords à connaître :

- Diverses initiatives ont été prises en Europe depuis quinze ans. La plus importante est la directive du 22 octobre 2014 concernant la publication d'informations non financières par les entreprises de plus de 500 salarié.e.s. Son objectif est la transparence de l'information sociale et environnementale fournie par les entreprises à un niveau élevé comparable dans tous les États membres. Elle prévoit d'inclure dans le rapport de gestion une déclaration non financière présentant des informations relatives aux incidences des activités de ces entreprises sur l'environnement, en matière sociale et de personnel, de droits de l'homme et de lutte contre la corruption, mais aussi la description des politiques appliquées par l'entreprise, y compris les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre incluant l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, la présentation des résultats de ces politiques et une analyse des risques.
  La directive ne prévoit pas de régime de sanction ni de responsabilité spécifique. Son délai de transposition court jusqu'en décembre 2016. La réglementation française devrait être peu impactée par le processus de transposition car déjà la loi est déjà très couvrante par rapport à la Directive

Ressources bibliographiques ou web

- Rapport Brundtland : « Notre avenir à tous, Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Madame Gro Harlem Brundtland » avril
- La loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement : mesures relatives à la responsabilité sociétale des entreprises
- Les articles du code du commerce L225-102-1 et R 225 104 et 105 (rapport annuel)
- Le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (en cours de révision)
- Convention d'Aarhus sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement (1998)
- 1000 associations s'engagent pour une transition énergétique citoyenne :
  http://www.lelabo-ess.org/-1000-structures-de-l-ESS-s-.html
- Publication du Labo ESS : « Pour une transition énergétique citoyenne », septembre 2015 :
  http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/ess-transition_energetique-10-09-15-bd.pdf
- Outils du Labo ESS : « 4 pages pour comprendre la Transition Énergétique Citoyenne », septembre 2015 :
  http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/projet_4pages_tec-web.pdf

FICHE 8

L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE

DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'articulation entre éthique, déontologie et économie sociale apparaît souvent naturelle voire consubstantielle aux statuts voire à l'objet des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cependant ces concepts ne peuvent résulter que d'une démarche réfléchie et organisée.

Alors que la déontologie en tant que code de pratiques et de règles propres à un métier particulier s'impose à tous ceux qui le pratiquent, l'éthique est un lieu d'interrogation et de débat, qui ne vise donc pas nécessairement le consensus car l'éthique renvoie beaucoup à la responsabilité individuelle même si chaque collectivité de travail ou chaque entreprise, chaque secteur d'activité, peut travailler à définir une éthique de responsabilité commune.

Les termes nécessitent d'être précisément définis :

- **Éthique :**
  La réflexion éthique en entreprise est au cœur des contradictions ou des conciliations entre les logiques économiques et sociales, et l'éthique est naturellement associée au développement durable qui ne peut survivre sans elle. Si la morale répond à la question « que dois-je faire ? » et énonce souvent des interdictions, l'éthique répond à la question « comment dois-je faire ? ».
  L'approche culturelle française (ou latine) de l'éthique la distingue très sensiblement de la philosophie anglo-saxonne à l'origine des « business ethics » qui a tendance à confondre éthique et morale et concentrer l'éthique autour de la gouvernance. En ce sens latin, l'éthique de l'entreprise n'est pas éloignée de la RSE en tant qu'expression globale de droits et devoirs, mais elle va plus loin et interpelle non seulement la personne mais aussi les organisations. La réflexion éthique dans l'entreprise revêt donc un intérêt hautement stratégique et devient une nouvelle dimension de la politique d'entreprise : par expression de son éthique, l'entreprise affirme son caractère unique et permet à ses membres de vivre un sentiment d'appartenance, connecté à l'environnement. L'éthique est ainsi indissociable de la responsabilité qui signifie aussi sollicitude, l'intérêt pour ceux qui sont touchés par le cours de nos actions.
  Néanmoins si la personne morale « entreprise » peut avoir une éthique, celle-ci doit être respectueuse des droits fondamentaux des individus, notamment quant à leurs libertés d'opinions. S'il est souhaitable que les salarié.e.s de l'ESS possèdent une éthique individuelle, celle-ci est indépendante de celle de l'entreprise qui l'emploie. Le lien de subordination s'arrête avec la relation de travail. Les seules obligations fondamentales d'un.e salarié.e sont celles de son contrat de travail.
- **Déontologie** :
  On peut définir la déontologie comme un « ensemble de règles dont se dote une profession, ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles ». Elle permet de limiter les risques de fraude et de corruption et de définir des règles entre pairs et envers ses tiers professionnels.

QUELS ENJEUX ?

➜ **Pour votre entreprise, une meilleure prise en compte de l'éthique et de la déontologie signifie :**

- Le développement d'une réflexion collective sur les finalités, le quotidien et la responsabilité de l'entreprise. Cette responsabilité d'une entreprise s'étend aux conditions de recours et d'exercice de la sous-traitance

➜ **Pour la société au sens large**, une meilleure prise en compte de **l'éthique et de la déontologie** génère :

- Parce qu'elles s'adaptent à la diversité des entreprises, à leurs stratégies et à leurs contraintes opérationnelles, l'éthique, la déontologie répondent à trois enjeux majeurs de notre économie :
  - un enjeu démocratique et social de prise en compte de l'impact des activités d'une entreprise sur ses parties prenantes (salarié.e.s, sous-traitant.e.s, fournisseurs, client.e.s, riverain.e.s, etc.) et une exigence de loyauté ;
  - un enjeu de soutenabilité environnementale de l'économie ;
  - un enjeu de gouvernance et de transparence.
- Par ces réflexions et leur traduction, une meilleure prise en compte de l'éthique et de la déontologie permet de renforcer des comportements responsables et plus largement la cohésion sociale. De fait le paiement sans restriction de ses contributions, en France en particulier, participe de l'effort national.

COMMENT

DÉVELOPPER ET MIEUX FORMALISER L'ÉTHIQUE DANS MON ENTREPRISE ?

8.1. LA POLITIQUE GÉNÉRALE EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

Comment mettre en place une démarche d'amélioration continue dans l'entreprise ?

➜ Quelques repères utiles :

- La formalisation éthique consiste à poser explicitement, par écrit, les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise. Elle prend donc l'aspect d'un document de référence rédigé par l'entreprise, énonçant ses valeurs et comportant une dimension éthique.
- Cependant, les documents éthiques sont des références utiles mais ils ne sont qu'une étape dans ce que doit être le défi de l'entreprise : passer d'une éthique de l'entreprise, exprimée par les documents, à une éthique dans l'entreprise. L'éthique se constate.
- Bien identifier l'interaction entre éthique collective et pratique individuelle de l'éthique dans une entreprise d'économie sociale et solidaire, dans le respect de la liberté individuelle de chacun.e.

8.2. LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES

C'est adopter un comportement éthique et impartial vis-à-vis de nos client.e.s et fournisseurs. C'est porter une attention permanente aux pratiques des collaborat.eur.rice.s et de l'entreprise, afin d'en garantir l'exemplarité.

➜ Quelques repères utiles :

- Afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts et la corruption, il est possible de définir une charte sur les principes de bonne conduite applicables aux différentes activités de l'entreprise.
- La charte peut traiter des valeurs de l'entreprise, du respect des lois et règlementations, de la question de la gestion des conflits d'intérêts, de l'utilisation des ressources de la société à des fins personnelles, des invitations ou cadeaux, etc.

8.3. LA LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

La corruption est un phénomène social, politique et économique complexe, qui touche malheureusement de nombreuses organisations ; aucune entreprise, aucun pays n'est à l'abri de son développement

Quelques repères utiles :

En lien avec la déontologie, elle couvre un ensemble de dispositions qui doivent assurer la probité des collaborat. eur.rice.s permanents ou occasionnels dans l'exercice des fonctions qui leur sont dévolues.

La mise en place de dispositif d'alerte permet de développer la confiance dans les relations humaines et dans l'exécution des contrats.

QUESTIONS

COMPLÉMENTAIRES POTENTIELLES

- Quels sont les domaines couverts par l'éthique d'entreprise ?
- Est-elle un élément de notoriété de l'entreprise à usage externe ?
- Permet-elle de créer un consensus social à l'intérieur de l'entreprise ?
- L'individu est-il susceptible d'opter pour des comportements éthiques en entreprise. Et si oui, cela suffit-il pour qualifier l'entreprise d'éthique ? Sur quels leviers internes s'appuiera-t-il alors ? Et quels seront les freins à l'adoption de tels comportements ?
- Quelles conduites éthiques avec les fournisseurs, les sous-traitants ?

POUR ALLER PLUS LOIN

Textes de référence

Textes de loi définissant l'éthique, la loyauté des pratiques et sanctionnant la lutte contre la corruption en France :

- La France s'est dotée d'un outil original, le Service central de prévention de la corruption (SCPC) créé par une loi du 29 janvier 1993, qui, dirigé par un magistrat, est placé auprès du ministre de la Justice, avec une composition interministérielle. Ses fonctions ne sont pas d'investigation (pas de pouvoir d'enquête) mais de centralisation et exploitation des informations permettant d'avoir connaissance de l'ensemble du phénomène de la corruption en France, avec pouvoir de transmission aux procureurs de la République des éléments découverts afin de poursuites pénales éventuelles. Il peut être saisi par différentes autorités publiques (politiques, administratives ou judiciaires pour consultation ou avis sur telle ou telle situation ou enquête en cours) et mène des opérations de sensibilisation et de formation tant auprès des grandes écoles ou universités que des organisations professionnelles ou des entreprises publiques et privées.
- Loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques
- Décret n° 93-232 du 22 février 1993 relatif au Service Central de Prévention de la Corruption institué par la loi n° 93-122 du 29 janvier 1993 relative à la prévention de la corruption et à la transparence de la vie économique et des procédures publiques
- Loi n° 2013-1117 du 6 décembre 2013 relative à la lutte contre la fraude fiscale et la grande délinquance économique et financière - (Article 36, protection des lanceurs d'alerte)

Autres textes, conventions et accords à connaître :

- convention de l'OCDE du 17 décembre 1997 sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales (38 pays signataires) entrée en vigueur en France le 29 septembre 2000 ;
- conventions du Conseil de l'Europe, pénale de lutte contre la corruption du 27 janvier 1999 et civile contre la corruption du 4 novembre 1999 (48 pays signataires), entrées en vigueur en France le 1er août 2008,
- convention des Nations Unies contre la corruption du 31 octobre 2003 (dite de Mérida, 148 pays signataires) entrée en vigueur en France le 14 décembre 2005, travaux du GAFI, organisme intergouvernemental rattaché à l'OCDE (34 Etats membres) chargé de promouvoir la lutte contre le blanchiment ;
- travaux du G20, initiatives de l'Union européenne, etc.

www.esspace.fr

CONTACT :

sgcsess@dgtresor.gouv.fr

février 2017

conception graphique : SIRCOM/BAGE