

# L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI





# L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI

---

Rapport du sous-groupe de travail au sein du groupe de travail  
« La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement  
durable, en particulier pour les TPE-PME » (GT1)

## **Secrétariat permanent**

**Camille PHE** – France Stratégie

## **Corapporteurs**

**Sylvie BRUNET** - ANDRH

**Geoffroy de VIENNE** - CFTC





## SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>I – CONSTATS ET ENJEUX DE L’IMPLICATION DES SALARIÉS</b> .....	9
1 Les clés de l’implication .....	9
2 Les freins et les obstacles à l’implication des salariés .....	10
3 Les formations RSE : où en est-on de l’apprentissage des enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises ? .....	11
4 Retours d’expériences innovantes en matière d’implication des salariés .....	14
<b>II – LA CLÉ D’UNE IMPLICATION RÉUSSIE DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS : LA PARTICIPATION</b> .....	17
1 Les étapes d’une démarche RSE qui permettent une implication de l’ensemble des acteurs de l’entreprise .....	17
2 Se donner les moyens de mettre en pratique la RSE dans les TPE-PME-ETI .....	19
3 Aller plus loin sur les problématiques de protection juridique en lien avec la pratique de la RSE ? .....	21
<b>III – NOS PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS AU GT1</b> .....	23
<b>ANNEXE 1</b> .....	26
1 Tableau récapitulatif de la répartition du nombre de salariés en fonction de la taille des entreprises ( <i>chiffres Insee pour l’année 2013</i> ) .....	26
2 Audition d’Emmanuelle Pérès (FFP) sur la thématique RSE et formation professionnelle ( <i>5 mai 2015</i> ) .....	26
3 Audition de Philippe de Gibon, cofondateur et président de Convers ( <i>19 mai 2015</i> ) .....	29
4 Audition de la CFDT ( <i>7 juillet 2015</i> ) .....	36

5	Audition de la CFE-CGC (7 juillet 2015).....	38
6	Audition de Coop FR (7 juillet 2015).....	39
7	<i>Benchmark</i> des formations RSE – Plateforme RSE-GT1 et son annexe .....	40
8	Contribution de la CFE-CGC.....	84
9	Contribution de la Direction générale du travail.....	88
10	Contribution du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie .....	92
11	Contribution du REFEDD et de la CGE.....	98
12	Annexe du pôle société civile concernant un approfondissement de la question des lanceurs d'alerte.....	100
<b>ANNEXE 2 – COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL.....</b>		<b>103</b>
<b>ANNEXE 3 – BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES NUMÉRIQUES.....</b>		<b>105</b>



## INTRODUCTION

Les objectifs du Groupe de travail « *La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME* » (GT1) ont été d'identifier les moyens de diffusion de la RSE dans les TPE-PME-ETI, quels que soient leur secteur (commerce, industrie, services, etc.) et leur ancrage local. Considérant, au terme des travaux menés en 2014, que la RSE est un levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, les travaux du GT1 ont mis en évidence la question de l'implication des salariés comme fondamentale pour la réussite d'une démarche volontaire RSE, en particulier pour ces plus de trois millions d'entreprises<sup>1</sup>. Le GT1 a donc décidé, lors de sa séance du 21 janvier 2015, de créer un sous-groupe de travail chargé d'approfondir ce point particulier de sa feuille de route et toujours (conformément à son rapport d'octobre 2014 et au texte de référence de la Plateforme) en comprenant la RSE comme relevant « *d'abord d'un engagement volontaire (éthique, stratégique, etc.) des entreprises au-delà du respect des exigences réglementaires* ».

Les nombreuses auditions menées par le GT1 au cours de sa première année de fonctionnement ont montré que les projets et démarches RSE mis en place dans les TPE-PME-ETI sont majoritairement initiés par des chefs d'entreprise d'ores et déjà convaincus et motivés par la RSE<sup>2</sup>. Ces derniers développent des initiatives nombreuses et diverses, même quand il leur arrive de se confronter à une absence de reconnaissance de leur engagement par certains de leurs donneurs d'ordre publics et/ou privés. Ce sous-groupe de travail s'est attaché à analyser, en partant de ces constats, comment sont sensibilisés et impliqués les salariés dans la (ou les) démarches(s) RSE de leur entreprise. Il a également cherché à identifier les moyens mis en œuvre par ces entreprises aujourd'hui pour concrétiser une action ou un projet RSE impliquant les salariés, et en tenant compte de leurs difficultés spécifiques. À ce

---

(1) Voir Annexe : Répartition du nombre de salariés en fonction de la taille des entreprises (chiffres Insee au 1<sup>er</sup> janvier 2013).

(2) Source : Baromètre RSE des PME (2013) par l'Observatoire des achats responsables, CCI France, CGPME, Médiation inter-entreprises : [http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=26214805-3dd4-4545-8ec1-01819823e72a&groupId=11000](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=26214805-3dd4-4545-8ec1-01819823e72a&groupId=11000)

titre, le groupe a considéré que la spécificité des TPE-PME (et, dans une moindre mesure, les ETI) réside principalement dans le fait de disposer de moins de moyens (humains et financiers) pour déployer des démarches RSE qui impliquent les salariés.

Les différentes réunions et les auditions conduites par le sous-groupe de travail l'ont amené à creuser trois thèmes dont émanent les principales recommandations pour une meilleure implication des salariés des TPE-PME-ETI dans leurs démarches RSE :

- 1) l'état des lieux des pratiques ;
- 2) l'information et l'appropriation des enjeux RSE ;
- 3) l'implication des salariés et de leurs représentants.

L'approfondissement de ces trois moments de la réflexion a servi de base à la série de propositions figurant à la fin du présent rapport.



## I – CONSTATS ET ENJEUX DE L'IMPLICATION DES SALARIÉS

---

Le groupe de travail a constaté que les leviers et outils simples à la disposition des TPE-PME-ETI pour impliquer les salariés et décliner la RSE de manière efficace ne sont pas toujours bien visibles et connus de ces entreprises. L'un des objectifs du groupe de travail, à partir de ce constat partagé, a été de poser la question des leviers et outils d'implication des salariés dans des démarches RSE facilement mobilisables par et pour ces entreprises.

### 1 Les clés de l'implication

**L'anticipation** : Parmi les faiblesses identifiées en matière d'implication des salariés, la consultation tardive et/ou l'absence de mobilisation des salariés autour d'une démarche RSE sont un point majeur. Il est contreproductif pour l'implication des salariés que ceux-ci découvrent la démarche RSE de leur entreprise à l'occasion d'une communication publique. Si les salariés ne sont informés qu'à la fin du processus pour la validation du rapport RSE voire *via* la communication externe de l'entreprise, les conséquences pour la démarche risquent d'être peu concluantes (sujet non approprié par les salariés, absence de mobilisation par la suite, etc.). Le groupe de travail considère comme primordial que les salariés soient informés et impliqués en amont de ces étapes. Anticiper permet de réduire les risques par l'implication de tous dans un projet qui évalue, au préalable de son déploiement, les conséquences sur les parties prenantes de l'entreprise. Il est à souligner que les TPE-PME-ETI mettent aujourd'hui en œuvre un certain nombre d'outils concrets permettant d'impliquer leurs salariés. Parmi les moyens existants qu'elles connaissent, elles peuvent notamment s'appuyer sur des fiches-actions qui abordent les questions de RSE ou encore aborder ces questions lors des entretiens professionnels individuels, etc.

**La transparence** : La mobilisation de l'entreprise dans son ensemble apparaît indispensable à la responsabilisation des acteurs et à la communication. L'entreprise doit pouvoir se mobiliser tout entière autour de la démarche de responsabilité et donc communiquer de manière fluide sur les enjeux RSE et les objectifs de la démarche. Un exemple de bonne pratique qui a pu être constatée et qui apparaît au groupe comme une possibilité efficace pour les TPE-PME-ETI se trouve dans la création et la mise en place d'un intranet pour communiquer sur la démarche. Les messages délivrés par ce moyen peuvent être accessibles aisément pour les salariés, qu'ils veuillent fortement s'impliquer dans la définition d'objectifs ou simplement s'informer.

**La participation à la démarche** : L'idée d'une « coconstruction » de la démarche a été évoquée par les membres comme un objectif à rechercher. Derrière ce néologisme, figure l'idée d'un travail fédérateur et mobilisant des compétences et savoirs multiples pour l'identification des risques, la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et la mise en œuvre efficace d'une démarche de RSE. Certains ont toutefois émis des réserves quant à la réalité d'une « coconstruction » : si les travaux du groupe de travail ont mis en lumière des cas de valorisation de l'esprit d'initiative des salariés, la relation de subordination consubstantielle à la relation salarié-employeur pourrait aussi, pour certains, constituer un frein à une implication pleine et entière des salariés. Il apparaît dans tous les cas souhaitable pour tous les membres du groupe que les salariés puissent participer aux décisions qui les concernent, aux initiatives de développement, aux résultats... En effet, une des clés du succès des démarches de RSE est l'ouverture faite à la participation des salariés. L'analyse du fonctionnement des sociétés coopératives de production (SCOP) a permis de mettre en évidence le rôle de l'implication des salariés dans l'adhésion au projet de l'entreprise et à la démarche de RSE. Ce modèle coopératif, par ses caractéristiques, place les salariés au centre de la gouvernance et fait de la durabilité de l'entreprise un objectif central. Les salariés sont en effet les sociétaires majoritaires, les résultats sont répartis équitablement et une partie mise en réserve systématiquement au titre des fonds propres impartageables. Ces éléments apparaissent comme des leviers sources de motivation et de performance, favorisant la mobilisation des salariés vis-à-vis d'un projet d'entreprise dont ils sont aussi moteurs.

## 2 Les freins et les obstacles à l'implication des salariés

Les travaux ont montré que les chefs d'entreprise de TPE et PME ressentent un manque de ressources aussi bien temporelles, humaines (qualitativement et quantitativement) que financières pour amorcer une démarche RSE (ces freins varient en fonction notamment de la taille, voir tableau ci-dessous). Beaucoup de TPE-PME, souvent dépourvues de fonctions « ressources humaines » et plus encore de fonctions RSE, ne se trouvent pas dans un contexte propice au déploiement de démarches RSE. Ainsi, s'engager volontairement dans la RSE se traduit bien souvent par un investissement humain et financier qui peut impliquer des coûts supplémentaires à court terme. À plus long terme, les études montrent qu'un tel investissement peut avoir un impact positif, étant notamment source d'innovation sociale et de développement économique.

### Classement des freins exprimés suivant la taille de l'entreprise

Nombre de salariés	Frein n° 1	Frein n° 2	Frein n° 3
0 à 9	Budget insuffisant (2 <sup>e</sup> en 2012)	Manque de temps (1 <sup>er</sup> en 2012)	Taille trop petite (1 <sup>er</sup> en 2012)
10 à 49	Manque de temps (3 <sup>e</sup> en 2012)	Budget insuffisant (1 <sup>er</sup> en 2012)	Manque de compétences en interne (nouveau dans le top 3)
50 à 249	Manque de culture partagée dans l'entreprise (3 <sup>e</sup> en 2012 – « Manque de maturité ») Manque de temps (1 <sup>er</sup> en 2012)		Budget insuffisant (2 <sup>e</sup> en 2012)

Source : Baromètre RSE des PME (2013) par l'Observatoire des achats responsables, CCI France, CGPME, Médiation inter-entreprises

Parmi les obstacles identifiés à l'implication des salariés, peu sont spécifiques aux TPE-PME-ETI si ce n'est leurs ressources plus limitées pour mettre en œuvre une démarche de RSE. Or, les seuls conviction et engagement de l'employeur dans la RSE et son souhait de la décliner pour son entreprise, son activité sectorielle, son territoire ne suffisent pas toujours à mobiliser ses salariés. L'audition de Jean-Paul Raillard (Coop Fr) aura montré qu'au sein des entreprises coopératives comme les SCOP, l'engagement associatif des salariés a tendance à être plus important que dans d'autres types d'entreprises. Ce système montre en réalité que les salariés peuvent aussi être porteurs d'un projet d'entreprise, à condition notamment qu'ils y trouvent du **sens** et que leur engagement soit source de **reconnaissance et de bien-être**. Ces enjeux sont primordiaux pour comprendre et répondre au déficit de mobilisation auquel peuvent être confrontés certains chefs d'entreprise.

### 3 Les formations RSE : où en est-on de l'apprentissage des enjeux du développement durable et de la Responsabilité sociétale des entreprises ?

Le groupe de travail a souhaité, à travers ses auditions et contributions, mieux appréhender l'offre de formation RSE qui est apparue comme l'un des leviers principaux pour une meilleure mobilisation et implication des salariés dans les projets, actions ou démarches RSE engagés dans leur entreprise.

#### ➔ La formation initiale et la RSE

Sylvain Boucherand (Humanité & Biodiversité), Nicolas Gabelle (B&L évolution), avec l'aide de Ghislaine Hierso (Association française des Petits Débrouillards) et du Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) ont réalisé un *benchmark* des formations RSE. Ce dernier n'a pas pour vocation d'être exhaustif et ne constitue donc pas, à ce titre, un recensement de l'ensemble des formations RSE existantes. Néanmoins, cet exercice aura permis de mettre en évidence la diversité des formations qui traitent de la RSE.

Il ressort de cet état des lieux que la RSE peut être abordée de manière variée et que les contenus sont très hétérogènes. Ce panorama des formations RSE montre

également que leurs intitulés ne font pas toujours explicitement référence à la RSE et l'abordent rarement dans sa globalité : Qualité-Sécurité-Environnement, Gestion et Développement durable, etc. Force est de constater que l'offre de formation initiale en RSE reste peu lisible et propose essentiellement des contenus généralistes faiblement opérationnels. Le groupe estime qu'une mise en lien plus systématique entre les principes du développement durable et les pratiques des entreprises serait de nature à mieux centrer les formations sur un apprentissage de compétences spécifiques opérationnelles pour la mise en œuvre de démarches RSE dans les entreprises.

Au-delà de l'offre de formation spécialisée en développement durable et RSE, la question de l'intégration des enjeux du développement durable dans l'ensemble des formations apparaît indispensable à la sensibilisation des futurs salariés aux enjeux du développement durable dans l'exercice de leurs fonctions et activités. C'est, à ce titre, une condition du développement de leur participation aux démarches RSE. Dans cette perspective, il s'agit de fournir à tous les étudiants les éléments de base sur le développement durable et la RSE et de leur permettre de se les approprier selon leur formation et leur parcours. Les besoins en « spécialistes développement durable » sont limités, mais les connaissances de base sur le développement durable et les modes d'action correspondants sont l'affaire de tous les métiers.

Certains établissements comme Audencia intègrent déjà des modules « développement durable » dans tous leurs cursus, ce qui permet à l'ensemble de leurs étudiants de comprendre l'application concrète de ces notions pour leur profession. Il serait souhaitable qu'un plus grand nombre d'établissements se lancent dans ce type de généralisation de la sensibilisation de leurs étudiants aux enjeux contemporains du développement durable.

Par ailleurs, promouvoir le développement durable requiert une approche par compétences, telle que le propose le référentiel de compétences en matière de développement durable porté par la Conférence des grandes écoles et la Conférence des présidents d'universités<sup>1</sup>.

Enfin, le groupe de travail s'est intéressé à la mise en place du « *Sustainability Literacy Test* » (SULITEST), encore en cours d'étude mais qui serait cependant prochainement utilisé par certaines universités ou grandes écoles. Sur le modèle des tests linguistiques (TOEFL, GMAT, etc.), il permettrait de tester les connaissances transverses des étudiants en matière de développement durable.

L'objet du SULITEST est le développement durable et son objectif est d'être en capacité de tester le niveau de connaissance des étudiants de l'enseignement supérieur sur les grands défis du monde pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Ce test a été créé à la suite de la Conférence des Nations unies sur le développement (RIO + 20) et dans le cadre de l'engagement pris par l'enseignement supérieur (*Higher Education Sustainability Initiative*). Il s'agit d'un questionnaire à choix multiples de 50 questions en ligne (durée moyenne du test : trente minutes), « évaluant les connaissances de base en matière de développement durable et de responsabilité à la fois individuelle et organisationnelle ».

Le groupe de travail n'a pas eu l'opportunité d'examiner les questions qui seraient posées aux étudiants ; il ne se prononce donc pas sur le contenu du test ni sur la

(1) [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel\\_2012.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Referentiel_2012.pdf)

pertinence d'une évaluation par QCM, mais soutient le lancement de ce type d'initiatives qui constitueraient avant tout des outils pédagogiques de sensibilisation à l'attention des citoyens de demain !

## → La formation continue et la RSE

Une audition de la Fédération de la formation professionnelle a permis d'identifier trois types de formations :

- des formations « compétences transversales » entrant dans une démarche RSE ;
- des formations « métiers » nécessaires au déploiement d'une démarche RSE (experts-comptables, acheteurs publics, etc.) ;
- des formations « nouveaux métiers » et/ou « métiers verts ».

Selon Emmanuel Palliet<sup>1</sup> : « *Dans les 35 métiers en développement, que l'on peut appeler « verts » ou « verdissants », nous observons que, dans la plupart des cas, il n'y a pas de métiers nouveaux ou très peu. Il s'agit surtout d'évolutions au sein des métiers déjà existants, parfois même une activité qui va devenir une activité verte, sans pour autant que les métiers changent.* » De là, l'enjeu principal reste pour le groupe de travail de promouvoir la formation à la RSE en tant qu'articulée et adaptée à une activité professionnelle donnée.

Le constat majeur qui a été apporté est que les formations professionnelles RSE sont aujourd'hui prioritairement destinées à des fonctions de cadres, alors que l'objectif devrait être de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise (la direction, les managers, les salariés non cadres, les représentants du personnel, etc.). Il ressort en outre que lorsque les salariés suivent des formations RSE, il n'est pas rare qu'ils ne parviennent pas à mettre en pratique leurs apprentissages une fois de retour dans l'entreprise. Or, chaque catégorie d'acteur est susceptible d'apporter une contribution à la démarche et de la porter à son niveau. Il reste à noter que les actions des salariés dépendent en partie des moyens que leur allouent leurs managers et responsables, ainsi que de la maturité des démarches de développement durable dans l'entreprise. Enfin, le dialogue avec les parties prenantes étant partie intégrante de la RSE, la formation au dialogue avec les parties prenantes peut à ce titre être considérée comme formation RSE.

Afin de valoriser l'expérience développée par des acteurs sur le terrain en matière de RSE et sans formation spécifique, il apparaît par ailleurs nécessaire de développer les possibilités de Validation des acquis de l'expérience (VAE) dans le champ du développement durable. Et plus particulièrement, à l'égard des salariés et élus engagés activement dans la réalisation de projets RSE de leur entreprise, cela permet de faire reconnaître leur parcours professionnel et les compétences acquises dans le cadre de cet engagement. De plus, un dialogue social de qualité est un impératif démocratique mais aussi un levier de compétitivité par ce qu'il apporte de soutien à l'activité professionnelle des personnes.

---

(1) Audition devant la section du travail et de l'emploi du CESE, le 9 juillet 2014, d'Emmanuel Palliet, expert économique et social chez Syndex.

La mise en place du Compte personnel de formation (CPF) offre une opportunité de développement de formations dans le champ de la RSE, qui devrait, à ce titre, être encouragée auprès des organismes de formation.

→ **La formation ou sensibilisation en dehors des dispositifs de formation initiale et continue**

L'apprentissage des enjeux du développement durable n'est pas que l'affaire des écoles, universités, organismes de formation ou entreprises. D'autres acteurs sont à même d'informer, de sensibiliser et de former salariés et autres acteurs internes de l'entreprise. C'est le cas, par exemple, d'associations comme Evaléco (région PACA), qui a créé à la fin de l'année 2013 un Espace ouvert d'éducation permanente (EOEP) orienté autour du développement durable et proposant des services et activités à destination du grand public comme des formations de courte durée et des ateliers d'entraide.

→ **La formation RSE : un enjeu pour les pratiques managériales**

La formation n'a toutefois de sens que si elle apporte un apprentissage et une mise en pratique de ce dernier dans l'entreprise. Cela suppose que la formation d'un salarié réponde à un besoin individuel de développement, mais aussi à un besoin de l'entreprise. Une gestion dynamique des compétences permettra ainsi aux entreprises de se développer en favorisant le développement des compétences collectives, de la reconnaissance et de l'accomplissement personnel. On retrouve ce type de gestion dans les « organisations apprenantes » (Zarifian, 2003), qui recherchent moins dans la formation la qualification (l'attribution d'un diplôme ou autre certification professionnelle) que la professionnalisation (processus d'engagement réciproque entre le salarié et l'entreprise qui favorise l'acquisition de compétences). Si, comme les « organisations qualifiantes », les « organisations apprenantes » permettent le développement des compétences individuelles et collectives, elles mettent également en avant des pratiques fortes et innovantes en matière de management. De ce point de vue, elles permettent à la fois aux salariés de gagner en compétences et d'améliorer la qualité de l'organisation. En plus d'être un facteur de développement de la RSE, une bonne gestion des compétences au sein de l'entreprise est alors source de bonne santé, pour elle mais avant tout pour ses propres salariés.

## 4 Retours d'expériences innovantes en matière d'implication des salariés

**Sensibiliser les travailleurs – citoyens de demain : le *Sustainability Literacy Test***  
Voir page 7

### Communiquer facilement dans son entreprise

Les entreprises disposent aujourd'hui de moyens peu coûteux et facilement mobilisables par tous (à condition de se donner les moyens de former *a minima* à l'introduction de ce type d'outils dans le travail). L'intranet comme outil de communication et de circulation de l'information est un canal propice pour la mise en place de démarches RSE. Il peut être consulté quotidiennement par l'ensemble des

acteurs d'une entreprise et permet donc une mobilisation rapide sur de nouveaux projets comme celui d'engager une démarche RSE.

Pour illustrer ce type de pratiques, l'entreprise Convers (Nice) a mis en place, dans le cadre d'un label de responsabilité sociale, un plan de sensibilisation et de communication par le biais notamment d'un intranet personnalisé et d'un dispositif de remontées des dysfonctionnements au directeur de la qualité *via* des fiches-actions. ETIC<sup>1</sup>, une TPE de 6 salariés, est un autre exemple : pour mettre en œuvre sa politique RSE, elle a installé un site intranet s'attachant à bien expliquer les objectifs RSE de l'entreprise en les illustrant par des exemples concrets accessibles à tous les salariés.

### Développer un modèle économique favorable à l'implication de tous

(voir pages 4-5, § « La participation »)

On pourra également noter l'exemple de la Fédération des entreprises de la propreté (FEP) qui a mis en place un comité consultatif des parties prenantes « développement durable » auquel participent parfois des salariés).

### Former les salariés et leurs représentants

L'exemple de DFC2<sup>2</sup>, une PME de 75 salariés travaillant dans le domaine du négoce de fournitures pour les professionnels du bâtiment. Le président, Benoît Coutaud, affirme que : « [s]on fil rouge, c'est toujours le niveau d'appropriation de la RSE par les collaborateurs. » Comment ? Par l'importance de la pédagogie dès le début de sa démarche, d'où une formation de deux jours pour l'ensemble de ses 75 salariés.

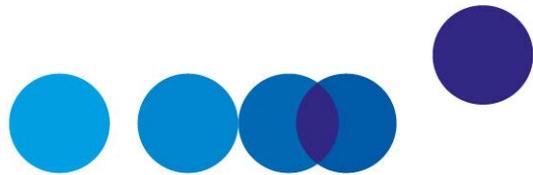
### Mesurer le respect des engagements et l'efficacité des démarches

Pour ce qui est de la mesure de l'efficacité de politiques RSE, le Medef a par exemple mis en place un **baromètre national de perception de l'égalité des chances**. Les phases de coordination et de coconstruction entre acteurs sont importantes et celle consistant à essayer de mesurer le climat social au sein des entreprises et de mesurer les progrès des entreprises qui s'engagent est un atout dans le développement de ces démarches.

(1) OSEO, Observatoire des PME (2012), *RSE, source de compétitivité pour les PME*, La Documentation française, page 64.

(2) *Ibid.*, page 58.





## **II – LA CLÉ D’UNE IMPLICATION RÉUSSIE DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS : LA PARTICIPATION**

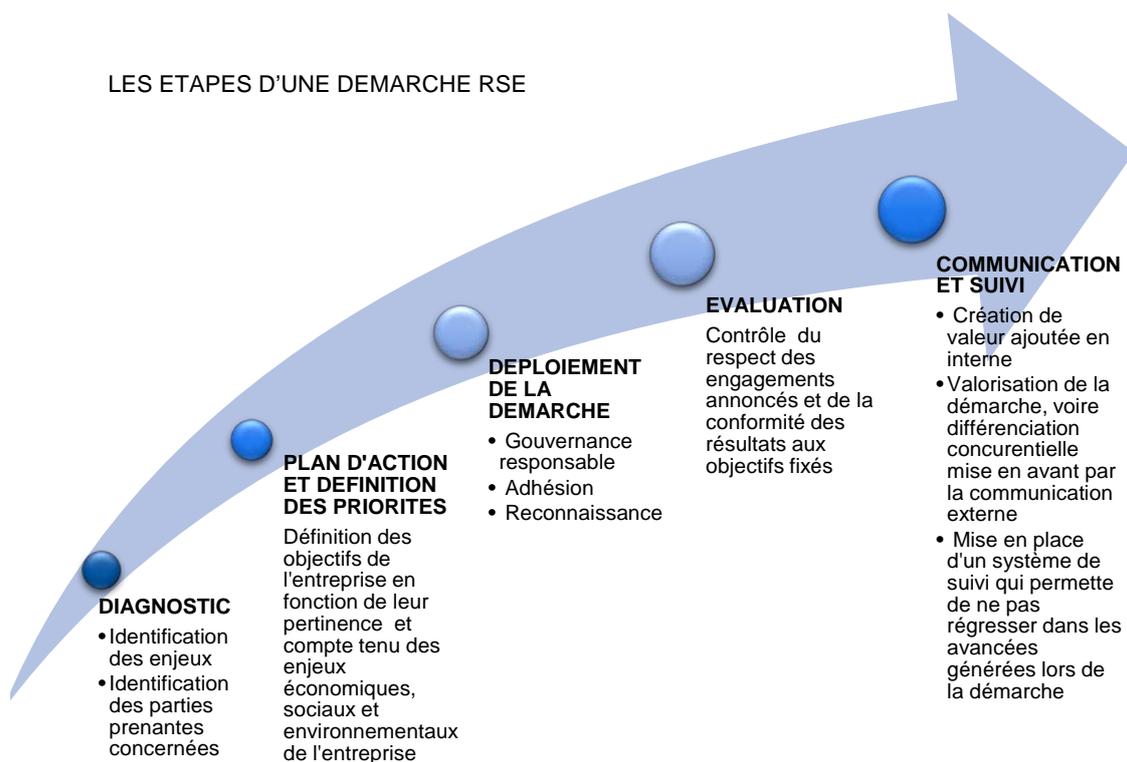
---

### **1 Les étapes d’une démarche RSE qui permettent une implication de l’ensemble des acteurs de l’entreprise**

L’implication des salariés dans la démarche RSE est un élément de l’implication de l’ensemble des acteurs de l’entreprise permettant une « coconstruction » de la RSE.

La RSE doit s’inscrire dans un projet d’entreprise et se concevoir comme une approche globale des enjeux de l’entreprise et une méthode pour y répondre. Le schéma ci-dessous tente de décrire le déroulement logique d’une démarche RSE qui mobilise aussi bien la direction et le management que les salariés et leurs représentants. L’identification des enjeux et la définition des objectifs sont des exercices que la direction prend en charge naturellement, mais en sous-estimant parfois la plus-value que peut apporter la contribution des salariés, détenteurs de connaissances pratiques et théoriques sur le travail tel qu’il se vit au quotidien dans l’entreprise.

LES ETAPES D'UNE DEMARCHE RSE



Source : Réalisé par le groupe de travail sur la base des textes internationaux servant de cadre à la RSE<sup>1</sup>

L'état des lieux a permis de montrer que pour qu'une démarche RSE soit efficace et s'inscrive dans la durée, il est nécessaire que les chefs d'entreprise prennent conscience et s'engagent pour la RSE : cet élément est souvent déclencheur d'une politique d'entreprise RSE réussie et il est, par ailleurs, moteur. Mais il apparaît tout autant nécessaire que les salariés soient associés dans toutes les étapes de la démarche RSE, de sa conception à sa mise en œuvre et à son évaluation. Si l'engagement et le soutien de la direction et de l'encadrement sont indispensables à l'initiation et au portage de la démarche, la participation des salariés l'est tout autant pour rendre effective et efficace une politique d'entreprise responsable voulue et/ou soutenue par un chef d'entreprise. L'ensemble des acteurs internes de l'entreprise devront à terme s'impliquer de façon à ce que le travail soit tourné vers l'exécution des objectifs qui répondront à une telle démarche.

(1) La Déclaration universelle des droits de l'homme, les Principes directeurs révisés de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Principes directeurs des Nations unies pour les entreprises et les droits de l'homme, la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales, les Lignes directrices ISO 26000 sur la responsabilité sociale des organisations, le Pacte mondial (*Global Compact*).

## 2 Se donner les moyens de mettre en pratique la RSE dans les TPE-PME-ETI

### → *Une conception et une mise en œuvre qui doit être intégrée à l'activité et à la stratégie de l'entreprise*

Parmi les témoignages et les exemples de pratiques RSE relevées par le groupe OSEO dans son ouvrage *RSE, source de compétitivité pour les PME*, des constats de dirigeants de PME françaises sont mis en évidence. Certains soulignent notamment la difficulté qu'ils ont pu rencontrer pour réussir à concilier la conduite de l'activité en marche et les actions connexes de la RSE. Il paraît aujourd'hui que la responsabilité sociétale des entreprises ne peut avoir de poids que si les acteurs s'en saisissent, prennent conscience de sa dimension globale. Les exercices consistant à écrire des rapports RSE ou de développement durable, de communication, de définition d'indicateurs, de labellisation, etc., ne sont utiles ni aux entreprises ni à leurs clients s'ils ne sont traités que comme des exercices à côté de l'activité de l'entreprise. Il faut que ces exercices soient intégrés jusqu'au cœur de métier de l'activité de l'entreprise. À ce titre, les indicateurs doivent être utiles pour l'entreprise en fonction de son secteur d'activité, de sa structure, de l'internationalisation ou non de son activité, de sa taille, etc. Par ailleurs, une communication RSE qui ne reposerait pas effectivement sur des engagements pris et une activité intégrant ces engagements ne permettra pas de proposer une offre de confiance à l'égard des parties prenantes, internes comme externes. Cette difficulté a clairement été identifiée par le GT1 comme un frein potentiel à la valorisation des engagements des entreprises qui pratiquent la RSE<sup>1</sup>.

### → *Une démarche qui implique les représentants des salariés*

Par ailleurs, le groupe a échangé sur les modalités spécifiques d'implication des représentants des salariés dans les démarches RSE, notamment dans les entreprises disposant d'instances représentatives du personnel. La recherche d'une implication des salariés dans la démarche et de son intégration dans l'activité de l'entreprise positionne les représentants des salariés et les instances représentatives comme des acteurs et lieux privilégiés de cette implication.

Il convient, à ce titre, de noter que le rapport du Conseil économique et social sur l'emploi dans la transition écologique<sup>2</sup> ainsi que le rapport Combrexelle<sup>3</sup> sur l'évolution de la négociation collective proposent de faire de la transition écologique et de la responsabilité sociale des entreprises un thème du dialogue social.

Par ailleurs des membres du sous-groupe estiment que parmi les dispositions nouvelles introduites par la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, certaines pourraient, en fonction de la manière dont les acteurs s'en

---

(1) Pour compléter cette question des conditions de valorisation marchande d'une démarche RSE : Chanteau J.-P. (2011), « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise : éléments de méthode institutionnaliste », *Revue de la Régulation*, n° 9, 1<sup>er</sup> semestre, <http://regulation.revues.org/9328>.

(2) *L'emploi dans la transition écologique*, avis du CESE, juin 2015.

(3) Mission de JD Combrexelle, (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, septembre.

saisiront, permettre de développer l'implication des salariés : une représentation universelle des salariés des TPE avec la mise en place de commissions paritaires régionales interprofessionnelles<sup>1</sup>, une valorisation des parcours professionnels des élus et titulaires d'un mandat syndical, une représentation équilibrée des femmes et des hommes lors des élections professionnelles. La RSE, dans sa dimension d'écoute et de dialogue avec les parties prenantes, peut servir de méthode pour aborder sereinement ces nouvelles mesures du droit du travail qui, en définitive, visent des objectifs communs à ceux défendus par les adeptes et praticiens de la RSE.

### ➔ **La mise en place de dispositifs innovants de participation**

Le groupe de travail a cherché à identifier les moyens managériaux auxquels les chefs d'entreprise peuvent recourir pour impliquer leurs salariés, aussi bien sur le contenu que sur la méthode. À ce titre, la participation apparaît encore une fois comme le meilleur levier de sensibilisation des salariés en vue de les associer très tôt dans le processus de diagnostic des risques, d'identification des priorités et de définition des objectifs. Cette implication précoce présente l'avantage de préparer les salariés au changement que va entraîner la mise en œuvre d'une démarche RSE, avec ses impacts sur l'activité et les pratiques professionnelles. En l'absence de mobilisation des salariés dès ce moment, la démarche a de grandes chances d'échouer faute d'adhésion et en raison du risque de résistance au changement. De façon à dépasser certaines formes de résistance, le rassemblement des savoirs utiles à la phase de diagnostic dont sont porteurs les salariés peut trouver des formes innovantes. Les modalités de circulation des informations relatives à la démarche peuvent prendre diverses formes adaptées aux ressources dont disposent les entreprises et sont naturellement plus limitées pour les TPE-PME. Parmi les bonnes pratiques constatées par le groupe de travail, on pourra retenir des *process* comme une communication interne (courrier, email...) signalant le début d'un projet RSE et indiquant la/le responsable du projet, pour les entreprises qui en sont dotées. La communication de ces informations peut se faire *via* un intranet. Dans d'autres cas il est possible de faire circuler un questionnaire portant sur ces questions à l'ensemble des salariés, etc. Les moyens de solliciter les salariés sont nombreux, que ce soit par participation directe (ce sera le cas majoritairement dans les TPE et PME dépourvues d'Instances représentatives du personnel) et/ou par l'intermédiaire des IRP.

### ➔ **Une démarche qui peut être utilement accompagnée**

En termes de moyens opérationnels, plusieurs types d'acteurs peuvent venir en appui des TPE-PME intéressées par une démarche de RSE. Parmi les initiatives évoquées dans le cadre du groupe ou rapportées d'autres groupes de travail, il convient de mentionner l'appui possible :

- des fédérations professionnelles et des organisations représentatives des entreprises (CGPME, MEDEF, etc.) ;

---

(1) 4,6 millions de salariés ayant une activité au sein de TPE ne disposent pas d'instance de représentation du personnel (IRP). À ce jour, quatre secteurs ont engagé leur propre processus de création de commissions paritaires régionales : l'artisanat, la production agricole, les professions libérales et le particulier employeur.

- des associations, ONG et réseaux sociaux engagés dans l'accompagnement des entreprises à la RSE comme [Orée](#), le [Centre des jeunes dirigeants d'entreprise](#), le [réseau Entreprendre](#), la [Fondation agir contre l'exclusion](#), etc. ;
- de plateformes territoriales RSE initiées par des collectivités territoriales comme la [Plateforme RSE Nantes métropole](#), la [démarche de la région Pays-de-la-Loire](#), la [Plateforme région PACA](#)... ;
- de l'ANACT (Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail) et de son réseau ;
- de l'ADEME (Agence pour le développement et la maîtrise de l'énergie) ;
- du ministère du Travail *via* le réseau des Direccte, qui sont susceptibles d'aider les TPE-PME dans la mise en œuvre des réglementations et/ou démarches volontaires. Cela passe notamment par du conseil sur la réglementation diffusé soit par les Direccte soit sur le site du ministère dédié à la santé et à la sécurité au travail ([www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)), pour aider à l'évaluation des risques par exemple.

Enfin, des aides financières simplifiées visent particulièrement à soutenir l'investissement des TPE dans la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, on peut souligner que l'accès à ces aides est parfois peu aisé du fait qu'il n'existe pas de guichet unique en la matière. L'offre est relativement segmentée et donc peu visible pour les TPE-PME.

### **3 Aller plus loin sur les problématiques de protection juridique en lien avec la pratique de la RSE ?**

Enfin, les séances de travail ont fait émerger un débat sur le projet de rendre possible pour les salariés d'accepter ou refuser d'effectuer une tâche qui serait contraire à la politique de RSE de l'entreprise. Cette question s'articule autour de celle des limites de l'exercice du lien de subordination existant entre le salarié et l'employeur. À ce propos, le groupe de travail s'est intéressé à la législation portant sur le sujet : il existe des textes sur la notion de clause de conscience – déjà à l'œuvre pour certaines professions –, sur la notion de droit de retrait, etc.

Se pose la question des « lanceurs d'alerte » lorsqu'ils sont témoins d'une action manifestement contraire à la politique RSE de l'entreprise. La difficulté reste que la loi ne prévoit pas de sanction quant à la violation d'engagements RSE pris volontairement par les entreprises. En revanche, il existe différentes bases légales relatives aux lanceurs d'alerte (*liste non exhaustive*) en matière de :

- corruption (article L.1161-1 du Code du travail) ;
- sécurité sanitaire de certains produits de santé (article L.5312-4-2 du Code de la santé publique) ;
- risque grave pour la santé publique ou l'environnement (article L.1351-1 du Code de la santé publique) ;
- conflits d'intérêts (article 22 de la loi du 11 octobre 2003) ;

- faits constitutifs d'un délit ou d'un crime (article L.1132-3-3 du Code du travail)<sup>1</sup>.

Au terme de son travail d'analyse, le groupe n'aura pas tranché sur la nécessité de produire de nouvelles dispositions contraignantes sur ce sujet, mais reste attentif à la législation en vigueur ou en discussion à ce jour.

---

(1) Pour plus d'informations sur le droit d'alerte, droit de retrait en général : article « L'alerte éthique ou *whistleblowing* » de *Transparency International France* ([http://www.transparency-france.org/ewb\\_pages/f/fiche\\_technique\\_alerte\\_ethique.php](http://www.transparency-france.org/ewb_pages/f/fiche_technique_alerte_ethique.php)).



### III – NOS PROPOSITIONS DE RECOMMANDATIONS AU GT1

Afin de favoriser la réussite des démarches RSE dans les TPE-PME-ETI françaises, le groupe de travail formule des recommandations répondant aux freins et obstacles décelés pour ces cibles.

#### **RECOMMANDATION 1**

---

Inscrire la démarche de RSE dans un projet d'entreprise permettant de partager une vision et de dépasser les seuls objectifs de court terme.

#### **RECOMMANDATION 2**

---

Impliquer les salariés et leurs représentants le plus en amont possible dans les étapes de la démarche RSE (notamment dès le diagnostic) pour en permettre la pertinence et l'efficacité.

#### **RECOMMANDATION 3**

---

Sensibiliser et/ou former (suivant les besoins, les moyens et le niveau de maturité de l'entreprise) les chefs d'entreprise, les salariés et leurs représentants à la RSE en accompagnement de la démarche.

#### **RECOMMANDATION 4**

---

Solliciter les partenaires sociaux sur l'opportunité d'une réflexion concernant l'introduction de démarches RSE dans le dialogue social existant. À ce titre, s'appuyer sur les compétences des IRP en matière de dialogue social pour développer le dialogue avec les parties prenantes.

## RECOMMANDATION 5

---

Assurer une communication interne préalable à toute communication externe sur la démarche RSE (*reporting* extra-financier lorsque les entreprises en ont l'obligation<sup>1</sup>, mais aussi démarches de labellisation, dépôt de dossier pour des trophées, concours ou autres manifestations publiques, etc.).

## RECOMMANDATION 6

---

Associer les salariés à la réussite des démarches RSE et à la performance globale de l'entreprise, notamment à travers les mécanismes d'intéressement et/ou en intégrant les objectifs collectifs dans le pilotage des équipes.

Pour les entreprises les plus avancées dans la compréhension et la mise en œuvre de la RSE, intégrer des critères RSE (de performance sociale et environnementale en complément de la performance économique) dans les accords d'intéressement.

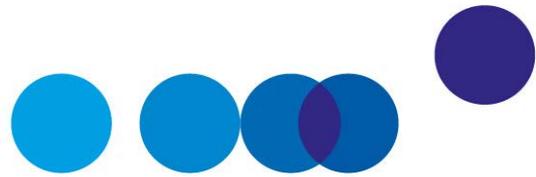
## RECOMMANDATION 7

---

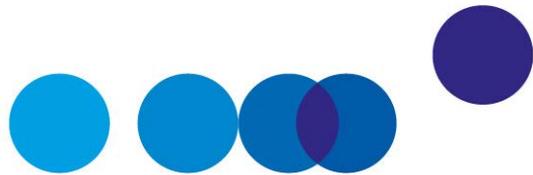
Prévoir un rendez-vous formalisé une fois par an pour informer les salariés et échanger avec eux sur les avancées de la politique RSE. Pour les entreprises qui en sont dotées, il est possible de formaliser ce rendez-vous au sein d'instances existantes comme le Comité d'entreprise (CE), le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou la Délégation unique du personnel (DUP). Prévoir l'information des représentants du personnel au sein de ces instances. L'ancrage de la RSE dans le dialogue social est un gage de cohérence de la démarche et une opportunité de décloisonner la manière d'aborder les différents thèmes de RSE.

---

(1) Les entreprises cotées ainsi que les entreprises non cotées de plus de 500 salariés et 100 millions de chiffre d'affaires net (à l'exclusion des SAS, SARL, SNC, SCI et GIE) sont soumises à l'obligation de publication d'informations extra-financières.



# ANNEXES



## ANNEXE 1

### 1 Tableau récapitulatif de la répartition du nombre de salariés en fonction de la taille des entreprises (chiffres Insee pour l'année 2013)

Au 1/1/2013	Taille en nombre de salariés							Total
	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 à 1 999	2 000 à 5 000	
Total	2 566 907	982 716	168 606	26 545	5 098	2 197	475	3 752 544

### 2 Audition d'Emmanuelle Pérès (FFP) sur la thématique RSE et formation professionnelle (5 mai 2015)

#### → Présentation de la Fédération de la formation professionnelle

Cf. mémo « comprendre (enfin) la formation professionnelle »<sup>1</sup>

(1) Lien vers le mémo (octobre 2014) : <http://bit.ly/1DcqL6R>

## LA FEDERATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

- ◆ **ORGANISATION PATRONALE DES ORGANISMES PRIVÉS DE FORMATION, CRÉÉE EN 1991**  
Adhérent du Medef,\* de la CGPME, de la Fédération Syntec et du GPS  
Membre du CNEFOP, du FFFOD, ISQ-OPQF, AFNOR, ...  
Seule organisation patronale représentative pour les accords paritaires
- ◆ **450 ORGANISMES DE FORMATION (REPRESENTANT 2000 ETABLISSEMENTS) COUVRANT TOUS LES SEGMENTS DE L'OFFRE POUR UN CA CUMULÉ DE 1,5 MILLIARD D'EUROS**
- ◆ **3 MILLIONS DE PERSONNES FORMÉES CHAQUE ANNÉE**
- ◆ **UN ANCRAGE TERRITORIAL FORT AVEC 20 DÉLÉGATIONS RÉGIONALES**
- ◆ **UNE QUINZAINE DE COMMISSIONS DE TRAVAIL THÉMATIQUES (alternance, internationale, innovation, marchés publics, qualité...)**

\* La FFP est aussi adhérente directe d'une quinzaine de MEDEF régionaux ou territoriaux



La formation est une matière vivante, mouvante, en particulier du fait de l'accélération de l'obsolescence des compétences et des évolutions de la réglementation. Il existe un système de certification, le CP FFP, qui permet d'attester des compétences acquises et constitue un plus pour la mobilité professionnelle des personnes formées.

De plus, la Fédération de la Formation Professionnelle a publié en 2013 un guide de *reporting* à destination des entreprises qui identifie des indicateurs RSE spécifiquement tournés vers la mesure de l'effort de formation<sup>1</sup>.

### ➔ L'offre de formation

Proposition de typologie des formations dispensées en lien avec la RSE (fondée sur une analyse macro de l'offre existante) :

- **Formations « compétences transversales » pouvant entrer dans une démarche RSE**

Ex : santé, sécurité (notamment du fait de l'obligation de résultat pour les employeurs), etc.

- **Formations « métiers » nécessaires au déploiement d'une démarche RSE**

Formations normes ISO 26000, 14001, 5001 / Formations à l'application de pratiques RSE dans les activités et métiers de l'entreprise (management, achat, marketing, communication, RH, droit social, etc.).

<sup>1</sup> Fédération de la formation professionnelle (2013), [Rendre compte des impacts économiques et sociétaux des investissements en formation professionnelle. Guide de reporting à destination des entreprises](#), février.

– **Formations « nouveaux métiers » / « métiers verts »**

Formations à des métiers nouveaux, transitions métiers<sup>1</sup>.

Quel est le résultat de l'action de formation ? Mise en œuvre de compétences après la formation effectivement ou non ? La tendance est à l'individualisation de la formation professionnelle (voir compte personnel de formation). Or, on voit bien qu'une personne formée seule, sans que ses collègues et son patron y soient sensibilisés, risque fortement de ne jamais mettre en œuvre les connaissances qu'elle aura acquises en formation. Et, plus il y a d'acteurs/de porteurs, plus il y a de chances de pouvoir mobiliser largement au sein de l'entreprise.

Cas du *blended learning* : Il s'agit d'un mixte optimal entre du présentiel et du distanciel, pouvant ou non intégrer une dimension collaborative. Un jeu de simulation peut suivre la formation afin d'accompagner une mise en pratique immédiate (voir / *nove you*, démarche en partenariat avec le CJD).

➔ **La Formation professionnelle comme acte de RSE**

Les formations RSE sont, en général, plutôt destinées à des fonctions de cadre. Ici, le groupe de travail s'interroge sur la distinction qui se fait entre les formations RSE généralistes et les formations aux métiers de la RSE. Ils s'interrogent sur les contenus des formations et leur qualité, Emmanuelle Pérès propose de communiquer au groupe des exemples de programmes de formations et d'actions de sensibilisation<sup>2</sup>.

Il est précisé que les organismes de formation sont là pour répondre aux commandes de formations par les chefs d'entreprise. S'il s'avérait que des salariés ne sont pas en mesure de lire et de suivre la formation, il en irait de la responsabilité du chef d'entreprise qui doit en amont se poser la question de l'accessibilité de la formation à ses salariés (accès internet, capacité à lire, écrire, etc.).

Mission de la DGCIS<sup>3</sup> confiée à la FFP en 2012, suivie de la sortie en 2013 d'un guide de *Reporting à destination des entreprises*<sup>4</sup>. Ce guide est issu d'un groupe de travail multipartite et affiche la volonté de proposer un outil mobilisable pour toute entreprise [*le guide proposé est téléchargeable gratuitement*] afin de mieux rendre compte des impacts économiques, sociaux et sociétaux de l'investissement en formation professionnelle. Pour cela, l'entreprise peut s'approprier les indicateurs suivant sa conception de la formation professionnelle, et plus largement suivant sa propre culture d'entreprise. Ces indicateurs, aussi bien quantitatifs que qualitatifs, peuvent faire l'objet d'un suivi dans le temps afin de tenir compte des évolutions de l'effort de formation. Par ailleurs, ils peuvent être utilement corrélés à d'autres indicateurs (ex : turnover, absentéisme, chiffre d'affaires, etc.). Enfin, le guide permet également aux entreprises

(1) Voir également, saisine du CESE sur les emplois issus de la transition énergétique (mai 2015).

(2) Ci-dessous quelques liens vers des exemples de programmes de formations liées à la RSE : CFP Responsable DD : <http://www.cffp.com/certificat/312>

Plusieurs formations proposées par Demos : <http://www.demos.fr/formations-la-strategie-rse-8791>

Plusieurs formations proposées par Cegos : [http://www.cegos.fr/formation-mastere-qse-mastere-developpement-durable/p-20157053-2015.htm?gclid=CjwKEAjwpsGqBRCioKet-bp\\_QcSJADctbsbgYxZiuo8Gm5lWlmlc0a4bm1s9iDmCkfydTOgHwTYGRoCCu\\_w\\_wcB](http://www.cegos.fr/formation-mastere-qse-mastere-developpement-durable/p-20157053-2015.htm?gclid=CjwKEAjwpsGqBRCioKet-bp_QcSJADctbsbgYxZiuo8Gm5lWlmlc0a4bm1s9iDmCkfydTOgHwTYGRoCCu_w_wcB)  
[http://www.cegos.fr/formation-developpement-durable/t-013.htm?year=2015#Cat\\_9839](http://www.cegos.fr/formation-developpement-durable/t-013.htm?year=2015#Cat_9839)

Deux formations proposées par EFE :

<http://www.efc.fr/formation/la-demarche-rse-comme-levier-d-innovation.html>

<http://www.efc.fr/formation/les-drh-et-la-dimension-sociale-de-la-rse.html>

(3) Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

(4) Lien vers le guide : <http://www.ffp.org/page-971-capital-humain-et-fp-mission-dge-dgef.html>

de pouvoir situer leur effort en formation par rapport à d'autres entreprises du même secteur ou bassin d'emploi par exemple.

## DÉBAT

- Certains termes restent flous...  
Le choix était de ne pas trop détailler/préciser certains termes pour que les entreprises puissent se les approprier en fonction de leurs besoins. Par exemple, le point « catégorie » n'est pas développé de sorte qu'il peut être utilisé par les entreprises pour suivre l'âge, le niveau de qualification, etc. selon leurs besoins.
- Problème des indicateurs quand il s'agit d'une entreprise avec des activités dans plusieurs pays : soit pas d'accès aux données, soit remplissage compliqué du fait des différences de culture et de compréhension des indicateurs en fonction des pays.  
Le groupe de travail a intégré des experts et praticiens conscients de la dimension internationale de certaines entreprises.

### **3 Audition de Philippe de Gibon, cofondateur et président de Convers (19 mai 2015)**

*Convers est un centre de contact (ex-centre d'appels). L'entreprise se situe à Nice sur la promenade des Anglais. Elle a été créée il y a seize ans avec quatre actionnaires (commercial, projet et production, et direction générale). Philippe de Gibon est également administrateur à l'IMS (Institut du mécénat de solidarité) et membre fondateur de l'antenne IMS Nice. Institut national de la relation client. Poste dans un Organisme paritaire collecteur, OPCALIA avec un mandat Medef ; ex-président OPCALIA PACA. Anime la filière Relations client de l'association à Marseille C3PACA. Il a également été nommé ambassadeur pour la charte de la Diversité.*

#### **❖ L'entreprise Convers**

Elle démarre en 1998 avec 20 salariés (SARL). Depuis deux ans, c'est une SA. Elle a connu une croissance organique régulière : aujourd'hui, elle compte 220 salariés, 100 % de CDI, 34 % de + de 54 ans, 60 % de femmes, 27 % de salariés issus de quartiers défavorisés, 8-10 % de salariés handicapés. Convers a obtenu le **Label Responsabilité sociale**, label fort qui comprend les syndicats de salariés, Medef et CGPME, collège de donneurs d'ordre, médecine du travail et une grosse association de consommateurs. Trophées de la RSE remis par M. Peretti : Convers est arrivée deuxième derrière Areva et devant L'Oréal. Convers vient également de gagner le Trophée Génération pour les entreprises de moins de 300 salariés. Ce prix sera remis le 29 septembre 2015 par le ministre du Travail, François Rebsamen.

L'ambition était de faire tourner l'entreprise en mettant les collaborateurs au centre du débat. L'action RSE : principes de base, simple. Longtemps appelé ça de la stratégie et intelligence économique avec volonté et courage. Partis d'un constat de la profession (turnover, que des étudiants, pas de montée en compétence, pas de qualité de prestation et donc image – de la profession). Première action : casser le turnover donc sortir de cette catégorie → recherche de maturité : les plus de 50 ans (forte expérience de l'entreprise, utilisation du français « différente »), et « la mère en retour

à l'emploi » (qui a quitté l'entreprise pour des raisons évidentes de maternité et a beaucoup de mal à se relancer en cherchant à associer vie privée et vie professionnelle), et les moins de 25 ans pour les talents. Séduire des gens qui ne seraient pas naturellement venus vers ce genre d'entreprise. 1998, quelques actions fortes : création d'un contrat de travail, « le temps choisi », puis plus tard « le temps convenu » [choisi → problème d'absentéisme, idée que c'est le salarié qui choisit comme il veut]. Le salarié choisit toutes les semaines ses horaires de travail et deux fois par an il peut changer son nombre d'heures. Lutte contre le « temps partiel contraint ». Mercredi soir : ils vont saisir leurs disponibilités *via* intranet, le planning est constitué le jeudi et publié le vendredi. Cette organisation du travail a entraîné la création d'un contrat de travail nouveau : avec du « **temps convenu** » (au départ contrat de travail « temps choisi »).

## ❖ Échanges

### – Comment faire pour remplir les horaires qui n'intéressent personne ?

La majorité des salariés travaillent entre 9h et 19h.

Les plages horaires les moins prisées sont : 8h-9h et 19h-20h → pour inciter à prendre volontairement ces horaires, le constat de la création d'un sur-bénéfice sur ces horaires plus productifs (jusqu'à 1 860 euros de plus par an) donne lieu à un partage de la valeur ajoutée créée pendant ces horaires-là.

### – Comment gère-t-on l'activité si les gens font ce qu'ils veulent ?

Tous les rythmes de vie sont relativement réglés. En définitive, la gestion de l'imprévu se caractérise par la gestion de 3 % de fluctuation sur les plannings. Ces 3 % sont gérés par de l'intérim qui donne lieu au bout de deux-trois mois à une embauche en CDI.

### – Contraintes des donneurs d'ordre ?

Ces contraintes sont d'abord techniques car les centres de contact sont des machines qui distribuent les appels en fonction des pointes enregistrées. Le turnover est faible 7 %-8 % chez CONVERS par rapport à la profession, 30 %. On reste vingt-deux mois en général, ici plus de soixante-six mois. En restant dans l'entreprise les salariés sont formés et choix de mettre un effort sur la formation **continue** (x 2,5 l'obligation annuelle depuis quelques années). **Process d'intégration** qui fait qu'ils vont acquérir des compétences et peuvent être relativement polyvalents (télécom, énergie, banque, labo pharma, presse, APEC, etc.). 95 % des clients sont des entreprises du CAC 40. Orange, GDF, etc. qui viennent chercher une petite structure comme prestataire car prestation de qualité qu'ils ne retrouvent pas ailleurs et ils les utilisent comme cellule pilote ou laboratoire.

### – Pas de concurrence avec les plateaux *offshore* ?

Non, on ne fait pas le même métier ! On se positionne sur des campagnes techniques et à forte valeur ajoutée.

### – Les missions se réalisent sur le territoire local ? national ? international ?

« On fait du *offshore* mais en inversé. » Pas d'appels à l'étranger. Un centre à Dakar fait beaucoup d'enquêtes pour des grands donneurs d'ordre et parfois des

enquêtes en France. Dans ce cas, c'est le centre de Dakar qui sous-traite à Convers pour sa présence sur le territoire français.

– **Les commandes sont généralistes ou ciblées sur certains domaines d'activité ?**

Généralistes, et c'est un atout dans un contexte de crise économique ; les compétences généralistes permettent d'avoir la capacité à répondre à des commandes très diverses.

– **Est-ce que vous embauchez pour une commande importante ?**

Non, si c'est *one shot* l'idée est de refuser pour ne pas recourir simplement à de l'intérim. Si les commandes doivent devenir récurrentes, il s'agit de composer avec le personnel et de s'adapter à la demande. Aujourd'hui, la tendance est plutôt à ne pas trop grossir : l'entreprise compte environ 220 salariés et Philippe de Gibon se donne comme seuil indicatif de ne pas aller au-delà de 350 salariés, de peur de ne pas pouvoir gérer l'entreprise selon les mêmes objectifs et exigences.

– **Volume d'affaire : 8 millions d'euros.**

– **Importance du choix d'emplacement des locaux ?**

La promenade des Anglais avec vue sur la Méditerranée a été choisie et constitue un point essentiel quant aux conditions de travail. Il s'agissait de mettre le salarié dans de bonnes conditions pour travailler à la fois pour le cadre mais aussi pour l'accessibilité du site : la gare de TER est à deux minutes à pieds, desservi par trois lignes de bus et bientôt par un arrêt de tram (en construction, mise en service prévue dans un an) et enfin, par l'aéroport à cinq minutes. Idée de **bien-être au travail en partie grâce à un bon environnement de travail.**

Volonté de travailler dans de bonnes conditions. Performance sociale qui est au bénéfice de la performance économique. Si c'est bon pour l'entreprise, c'est bon pour les salariés.

Il y a un **écart de 1 à 6** entre le plus gros et le plus bas salaire. Les associés ne disposent pas de téléphone et de voiture de fonction/de société. Les dividendes sont distribués en fin d'année.

– **À propos de dividendes, pourquoi avoir hésité pour un statut de SCOP ?**

On ne connaissait pas trop ce statut au départ. Grandes ambitions et peur d'être freiné dans un travail de collaboration innovant. **Vraie coconstruction**, les locaux ont été coconçus avec l'ANACT et une implication des IRP. Nous avons constitué un collège de salariés non syndiqués pour qu'ils puissent aussi s'exprimer.

– **Comment identifier les non syndiqués ?**

Pendant des réunions, certains se présentent comme non sensibles à une appartenance syndicale... Certains salariés préfèrent intervenir à côté des syndiqués.

Mise en place d'un management qui soit fidèle à la stratégie d'entreprise. Entretien professionnel depuis dix ans, avant la dernière législation qui l'a rendu obligatoire. Il n'est alors question ni de salaire ni de performance, mais d'un entretien sur des objectifs en matière de vie professionnelle, de formations, etc. du salarié. Entretiens également pour départ retraite.

82 % des retraités reviennent en cumul emploi-retraite souvent avec des horaires moindres. Plutôt le constat d'un refus de quitter l'entreprise. Exemple de Jean employé à 68 ans (formation d'ingénieur aux Arts et Métiers) en période de difficulté personnelle importante provisoire, il est parti à 78 ans. Vers les 70 ans, ses affaires s'étaient pourtant arrangées.

*« Le collaborateur idéal n'a pas d'âge, n'a pas de genre, n'a pas de couleur plutôt qu'une autre ».*

Forte performance dès quatorze mois. Mais sur les premiers recrutements, beaucoup de casse... Pas encore de diplôme dans la profession, mais on y vient par défaut. Il faut que ça matche entre l'entreprise et le collaborateur qui arrive.

La profession ne véhicule pas un bon message : métier difficile, usant, nécessitant une résistance à l'échec... Du coup l'entreprise Convers leur a dit : « Si vous en avez envie, on va vous accompagner durablement, travail d'intégration avec souvent réunion finale menée par les IRP (élément clé pour l'entreprise, que ce soient eux qui présentent l'entreprise). Il y a un an et demi Michel Sapin est venu : des salariés voulaient lui remettre une enveloppe. Philippe de Gibon la lui a remise sans savoir ce qu'elle contenait (c'était une demande de redéfiscalisation des heures supplémentaires !).

- **Sur le plan de l'employabilité : en quoi ces formations s'inscrivent-elles dans un travail d'employabilité ? Ce ne sont pas des salariés qualifiés. Quand on en sort, est-ce que la qualification s'est élevée ?**

On essaie d'avoir beaucoup de vertu, mais on ne peut pas tout faire. La formation qu'on acquiert dans un centre de contact est une formation terrain → écoute active, la réponse aux objections, mener une négociation ou un discours de manière professionnelle, apprendre à vendre (pas de prospection, que sur du fichier client). Ils apprennent ça, donc ils sortent compétents de l'entreprise.

Orange a des centres de contact internes et des prestataires externes. À Nice, le directeur d'Orange dit que la branche fait de meilleurs résultats et la plupart des embauches viennent de Convers.

On propose des CDI parce que ça favorise la montée en compétence plutôt que des CDD.

- **Pourquoi ne pas former à la vente ?**

Il y a une volonté de l'Institut national de la relation client pour former à un vrai métier qualifiant. Les CAP vente s'adaptent mal.

- **Question de la présidente des Petits Débrouillards (association qui comprend beaucoup de jeunes en décrochage bien que pas exclusivement, certains ont une formation scientifique) : Existe-t-il une formation de médiateurs dans l'entreprise ? Son association travaille pour la reconnaissance de ce métier. Importance de l'écoute, ce qui est un vrai métier, savoir la relation à l'autre.**

Pas forcément de relation client à distance uniquement. L'employé d'Orange derrière son comptoir fait aussi de la relation client. Le technicien d'Engie, quand il arrive, répare, fait un diagnostic, à une tablette et une imprimante portable, il imprime la facture et enregistre des informations importantes pour la qualification du foyer.

Les compétences acquises des téléconseillers sont transposables : quand ils rentrent dans des centres de relations client internes et signent des CDI, c'est pour trente à quarante ans, ils savent bien qu'il va falloir évoluer et changer de poste, les compétences autour du savoir-être, du travail en équipe sont alors précieuses.

- **Mais au bout de sept ans dans une même entreprise, les salariés... se lassent !**

Ils peuvent évoluer de façon transversale vers d'autres postes (boutiques dans des grands groupes). Parfois ils sont au top de leurs compétences et s'arrêtent là.

- **Avant tout, projet d'entreprise, projet construit avec les salariés. À quel moment la démarche s'est traduite par une démarche RSE ?**

Le deuxième jour. Contrat de travail élaboré à l'origine, les *process* de co-construction ont été pensés au départ. Mettre le salarié dans de bonnes conditions pour donner le meilleur de lui-même.

À l'occasion d'un challenge sur un produit un peu fun et Philippe de Gibon pensait inconsciemment que ce serait des jeunes qui gagneraient. Première Marie-Thérèse, 68 ans, le prix était une soirée branchée dans un club de Nice. Marie-Christine, 62 ans parachute ascensionnel pour le deuxième prix !

Les plus de 50 ans font partie des meilleurs performeurs de l'entreprise.

- **Est-ce qu'ils connaissent la RSE, en parlent ?**

Il y a deux ans, labellisation RSE obtenue.

Comité pénibilité, comité d'écoute ...ont été mis en place.

Certification AFNOR, NF 345 qualité. Indicateurs à suivre dont la communication à destination des salariés et enquêtes de satisfaction tous les ans (la dernière anonyme et menée par SKEMA est sur internet avec un nuage de mot : le premier cité « liberté », ensuite « convivialité », puis « dynamisme ». Le salaire n'arrive qu'en quatrième ou cinquième position.

- **La seule antenne locale IMS Entreprendre est à Nice, est-ce que ça vous a influencé dans la mise en place de ces démarches ?**

L'antenne a été créée en 2007-2008 alors que la boîte a été créée en 1998.

Pendant des années, impression d'être seul au monde. Patron de PME (pas dans réseaux comme le CJD). Quand l'IMS national a voulu créer une antenne à Nice, découverte de structures d'appui et acceptation immédiate du projet par Philippe de Gibon.

- **Vous envisagez un engagement mécénat, via une fondation pour inviter les salariés à participer à des projets sociétaux ?**

Manifestation organisée par IMS (Mecenova), organisations à but caritatif. Depuis trois ans, une trentaine de salariés y participent.

L'IMS organise également des concours photo sur des thèmes comme l'égalité professionnelle, le handicap et, en général, il y a constitution d'un groupe de travail qui monte le projet complet, participe et représente l'entreprise à ce concours sur son temps de travail.

- **Est-ce que vous pensez que cette expérience est transposable aux entreprises de plus grande taille et à l'industrie ?**

Volonté de maîtriser la croissance et pas envie de « perdre mon âme » à trop grossir. En revanche, prêt à lancer le défi de venir chercher des bouts de ce qu'on fait et ça, c'est transposable. La situation des plus de 50 ans est catastrophique en France : problème de chômage, avec le projet qu'ils soient mis en préretraite pour alléger les chiffres ; les syndicats soutenaient le départ en retraite anticipée ; les entreprises étaient alors prêtes à lâcher leurs salariés les plus expérimentés.

- **Mais en même temps, dans l'industrie, dans l'automobile, les ateliers sont autonomes mais les objectifs sont fixés de manière exogène... Ce fonctionnement de Convers ne serait pas forcément transposable dans un tel secteur ?**

Le métier est aussi très exigeant : 30 000 appels par jour chez Convers, des salariés qui sont systématiquement enregistrés, ils ont des objectifs importants à tenir, quantitatifs et qualitatifs. Ils sont soumis à une évaluation par mois par enregistrement (1 page A4 recto-verso).

- **Est-ce que Convers a une démarche environnementale ?**

Pas de formalisation d'une démarche environnementale à proprement parler. Néanmoins, au départ, l'immeuble choisi est certifié Haute Qualité environnementale (HQE) ; il y a une gestion par la copropriété du recyclage (papier, piles, etc.). 50 % des abonnements de transports en commun des salariés sont pris en charge et leur usage est encouragé (locaux très bien desservis). De plus, il y a une gestion des fournisseurs responsables avec évaluation régulière.

- **Comment vous formez vos salariés aux sujets RSE pour bien les comprendre ?**

Le label de la Responsabilité sociale est très exigeant et impose des audits réguliers. Il est renouvelable tous les trois ans avec point d'étape tous les dix-huit mois. Les auditeurs qui interviennent interrogent des salariés pris au hasard, des IRP et des membres de la direction. Il y a une contrainte forte de communication et de sensibilisation aux règles RSE. Tous les salariés sont au courant et ont déjà entendu parler de RSE. Des écrans un peu partout dans l'entreprise délivrent de la communication en permanence. Le moment de la remise de la fiche de paie peut également servir de moment pour diffuser de l'information à chacun des salariés et aussi *via* l'intranet personnalisé (code d'accès individuel). Il donne accès à des données de l'entreprise (bilans de l'entreprise, bilan social bien que moins de 300 salariés, CR de CE, de CHSCT, etc.). Il est aussi possible de faire parvenir à la direction une fiche d'action qui arrive directement au directeur de la qualité de Convers. Il nommera alors un pilote. Ce pilote va analyser la demande et apporter un plan d'action ou la classer. Toutes les personnes qui rentrent dans le *process* vont suivre le cheminement.

- **Sur la formalisation de la démarche RSE... En fait, il s'agit d'une démarche intégrée. Implication formalisée, présentation de diagnostic, etc. ou tout est transparent au quotidien ?**

Tout est transparent (usage de l'intranet et des écrans un peu partout dans l'entreprise pour communiquer rapidement), mais aussi existence de comités qui peuvent être saisis si besoin (Rdv CE, CHSCT, etc.).

Communication liée à des prix ou liée à des contraintes de cahier des charges de labels : en décembre dernier, trophée d'or de la relation client sur les pratiques RH (premier trophée reçu par Convers remis par la profession). Convers a aussi mis en œuvre des démarches de labellisation exigeantes. Philippe de Gibon souligne la multitude de labels existants, la confusion entre eux qui affaiblit le message de transparence. Il souligne également le coût des labels et le coût humain et temporel lié à sa mise en œuvre. Il évoque le système qui veut que le prix soit adapté en fonction de la taille des entreprises : moins cher pour les plus petites et plus pour les plus grandes.

– **Quel est le profil de la DRH s'il en existe une ?**

Une responsable Ressources humaines, Julie (34 ans, IUT Tech de Co) a été embauchée il y a trois ans, treize ans après l'ouverture. On avait tout fait nous-même entre associés jusque-là (Anne Cagnard, directrice de production et DRH et moi). Difficile de trouver quelqu'un pour s'occuper d'un bébé atypique comme Convers. Julie venait d'un grand groupe d'intérim : donc quelqu'un habitué au recrutement de profils atypiques. Monté *process* d'intégration + formée au quotidien pour la RH.

– **Une ou deux recommandations, conseils pour que des PME s'y mettent ?**

Aujourd'hui les entreprises, PME-ETI, subissent des contraintes étatiques trop fortes pour elles, des choses qu'elles ne contrôlent/maîtrisent pas. Par exemple, les accords seniors avec un dossier impossible à écrire à la Direccte. Il n'y a, dans les PME, pas les moyens de le faire (ou de payer un avocat pour le faire le cas échéant).

Les entreprises sont aujourd'hui prises dans la contrainte et l'évolution de la législation permanentes. Le choix qui a été fait par Convers était celui d'être pro-actif / d'être dans une logique d'anticipation et de ne pas subir cette législation. Les formations suivies par les managers le sont aussi par la direction. C'est un moyen d'être toujours dans l'innovation et le suivi pour tenir la route.

Pour ce qui est du Contrat de génération : Convers est aujourd'hui l'entreprise française qui en a le plus signé (25 à ce jour).

– **Moins de changements dans la réglementation, pourquoi pas, mais comment fait-on pour les patrons qui ne sont pas exemplaires ?**

Il faut miser sur les pratiques managériales... Par exemple, sur l'intégration de travailleurs handicapés, il y a des moyens colossaux au sein de l'AGEFIPH. Pourtant le « taux de casse » des CDI des handicapés est six fois supérieur à celui des salariés valides. La plupart du temps, quand on embauche un salarié en situation de handicap, il est accompagné dans un « cocon » jusqu'à l'entreprise et le jour où il signe, plus rien. Le CDI devient l'ennemi du salarié en situation de handicap. Mettre un tuteur externe (s'assurer que les transports pour aller au travail sont adaptés aide à l'accès à un logement social, etc.) serait une mesure intéressante. Mais pour sa réussite, il faudrait que ce soit porté par la direction avec des aides financières adaptées.

– **Est-ce que la politique innovante en matière sociale de Convers ça a fait effet / influencé des PME sur le territoire ?**

Philippe de Gibon intervient à de nombreux colloques, congrès, etc. Des initiatives ont été relayées, avec notamment des rapprochements avec l'IMS. Elles portent sur les horaires mais surtout sur l'emploi des plus de 50 ans.

– **Parvenez-vous à rester sur les prix du marché ou êtes-vous sur un marché de niche ?**

Dans les prix du marché. La clientèle (services achat)..., avec des prix au-dessus du marché, irait chez les concurrents.

Aujourd'hui, la moyenne est de 20 000 heures de production, d'une facturation de cinq contacts à l'heure, avec la facturation de 4 euros par contact. Si un effort est fourni et que la moyenne atteint six contacts de l'heure, le sur-bénéfice est partagé. Il s'agit là d'un levier de productivité.

– **Ouverture du capital aux salariés ?**

N'est pas prévue pour le moment. Avec des primes d'intéressement significatives et vu le fonctionnement actuel, difficile de faire plus encore et... ça a ses limites.

## 4 Audition de la CFDT (7 juillet 2015)

**Marylise LEON, secrétaire nationale de la CFDT.** *Responsable des dossiers de gouvernance des entreprises et RSE, ainsi qu'en charge du dossier Réforme du dialogue social.*

Il y aurait un grand intérêt à tenir ensemble RSE et dialogue social puisque tous deux feraient appel aux mêmes leviers : dialogue, « coconstruction », etc. Dans les deux cas, il ne s'agit pas de fins en tant que telles mais de moyens et/ou méthodes au service d'une vision du progrès économique, social et environnemental. Tout dépend des acteurs qui les portent, mais ces leviers peuvent reposer sur la représentation collective et la négociation. *A fortiori*, la taille de l'entreprise est un facteur déterminant dans la mesure où les relations sociales et professionnelles se vivent différemment. Un levier qui repose sur la représentation collective et la négociation.

Parmi les « bonnes pratiques » retenues :

- l'anticipation : avoir une vision de long terme. Il faut de la pédagogie et du temps pour s'entendre sur les objectifs, et anticiper permet de mettre autour de la table des personnes qui se connaissent, prêtes à s'écouter ;
- la transparence ;
- la consultation des parties prenantes, du plus grand nombre ;
- garder à l'esprit qu'il y a toujours une responsabilité de la décision de l'employeur malgré le dialogue multiparties prenantes ;
- prévoir le dialogue en amont, au bon moment (c'est-à-dire avant qu'un plan ne soit adopté), avec les bons interlocuteurs (les parties prenantes concernées) et avec les bons moyens (outils, données BDES, *reporting* extra-financier, etc., avec des informations utiles).

On constate fréquemment, en regardant les organigrammes, que les directions RSE et les directions des Ressources humaines sont déconnectées quand elles pourraient être associées et travailler ensemble à des objectifs communs aux deux domaines.

L'un des constats majeurs reste que les comités de dialogue des parties prenantes mis en place dans les grandes entreprises n'intègrent presque jamais des représentants des salariés. Pourtant, s'ils ne sont pas identifiés comme des experts, ils sont « experts en travail », autrement dit ils sont porteurs de connaissances et de savoirs pratiques relatifs à l'activité réelle utiles à la définition des objectifs et à la mise en œuvre de décisions. L'un des obstacles communément rencontrés est l'absence de formations conjointes direction-cadres-salariés... Pourtant, mobiliser plusieurs niveaux hiérarchiques dès la formation serait, pour les entreprises, faire preuve de maturité dans l'objectif de « coconstruction » et permettre une plus grande efficacité dans le déploiement en interne de démarches RSE.

Pour ce qui est des représentants syndicaux, ils ont l'avantage de maîtriser la méthodologie de la négociation et de pouvoir participer de manière active aux débats internes.

## QUESTIONS

- **Vous n'avez pas parlé de la question du suivi, quelles seraient les choses à faire selon vous dans ce champ ?**

Dans les grandes entreprises, le suivi est organisé par des commissions RSE en comité d'entreprise (CE). Ici, la cible est TPE-PME, il n'y a donc pas forcément de commission dans ces structures. En revanche, cela peut constituer un sujet du CE, qui a vocation à être durable et donc à pouvoir assurer ce suivi. Par ailleurs, certains sujets assez précis relèvent des compétences du CHSCT.

- **Est-ce que les sujets RSE pourraient constituer un thème de négociation de branche ? sachant qu'il y a déjà beaucoup de thèmes à négocier... Et qu'elles seraient les capacités des partenaires sociaux à négocier sur de la RSE ? sur le mode du volontariat ?**

Il est souvent très compliqué de négocier sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à des échelles de branches, puisque même si elles sont composées d'entreprises qui ont une activité économique proche, ces dernières restent concurrentes... Néanmoins, la RSE peut être un thème de préoccupation commune, un élément de concertation et de débat au sein des branches sans que cela fasse partie des thèmes de négociation.

Une des idées possibles serait de moins raisonner par branche mais par filière, autrement dit d'intégrer la chaîne de valeur (donneurs d'ordre, fournisseurs, sous-traitants...). Cela pourrait apporter des éléments de réponse aux enjeux de la transition écologique et technologique.

- **Relayer, promouvoir des collectifs de salariés ?**

Pas forcément puisque porter des intérêts collectifs demande des compétences particulières. À cette question de la capacité à représenter un collectif se joint celle de la représentativité des syndicats. Sur la Cop 21, il y a des initiatives de la société civile et de nombreux acteurs tels que les fédérations. Pour ce qui est des

syndicats, on ne porte pas des causes mais on négocie des compromis dans les situations de conflit. Il est intéressant, par exemple, de souligner que concernant le Pacte de responsabilité, onze secteurs sur cinquante se sont dotés d'un plan de travail de dialogue économique.

## 5 Audition de la CFE-CGC (7 juillet 2015)

Émilie Brun-Jouini, *représentante de la CFE-CGC*

À travers cette contribution qui a associé les réflexions de Pierre Bardelli, Geoffroy de Vienne, François Fatoux, la CFE-CGC a souhaité formaliser les différentes étapes d'une démarche RSE et les préconisations à chacune de ces étapes concernant le dialogue social.

Les chantiers prioritaires pour la CFE-CGC sont :

- 1 - dialogue social comme socle des démarches de RSE ;
- 2 - gouvernance : elle doit permettre la participation des parties prenantes et notamment des salariés, qui sont directement concernés ;
- 3 - développement humain ;
- 4 - respect de l'écosystème de l'entreprise.

Enfin, la RSE pourrait servir de nouvelle boussole de performance. Elle apporte notamment une autre vision par rapport à la financiarisation et le court-termisme des marchés.

L'un des principaux constats est que l'implication trop tardive des salariés dans un projet RSE qui nécessitera plus tard leur implication, leur engagement, leur motivation... risque fortement d'échouer du fait d'une faible compréhension et mobilisation autour de la démarche. Une véritable démarche RSE doit prévoir ses impacts pour les salariés, mais aussi avec ses salariés. Si les salariés ne sont impliqués qu'à la dernière phase, c'est-à-dire à la phase de communication, un problème de confiance peut alors se manifester.

### QUESTIONS

- **Les partenaires sociaux sont des acteurs de la négociation, autrement dit d'un jeu d'acteurs qui implique des contreparties... De ce constat, est-il possible que l'on garde les mêmes instances pour traiter des questions de RSE ? Il y a également la question de l'incitation, ainsi que celle de la représentativité des acteurs qui seront nommés.**

Le dialogue social est aujourd'hui trop perçu comme s'exerçant dans la confrontation, les rapports de force... mais peut aussi être construit autrement, dans une recherche commune de performance : économique, sociale et environnementale sur le long terme. La RSE est une opportunité pour porter cette dynamique de dialogue social, non pas de confrontation mais de recherche de performance globale.

La RSE relève à la fois des thèmes à aborder, mais aussi de la manière de les aborder : transparence, participation des parties prenantes, redevabilité...

La RSE devrait conduire à ne pas traiter les sujets séparément, mais à « faire système ». Par exemple, les négociations seniors, les négociations sur le contrat de génération et puis les négociations pénibilité/fin de carrière viennent se percuter quand elles pourraient être approchées conjointement pour plus de cohérence. La RSE serait alors moins un sujet à traiter à part qu'une méthode pour traiter des sujets précis sous un angle plus global.

– **Remarque par rapport au schéma présenté**

Une telle formalisation d'étapes de la mise en place d'une démarche RSE est relativement peu adaptée aux TPE puisque, dans ces petites structures, les décisions sont prises ensemble sans construction à ce point formalisée. Les travailleurs sont d'ailleurs davantage considérés comme des collaborateurs que comme des salariés et la prise de décision se fait en général de manière plus collective et informelle que dans les grandes entreprises.

Réponse : le schéma présente les étapes de la démarche RSE et du dialogue social préconisé pour chaque étape. Il ne comporte pas d'exigence en termes d'institution ou de fréquence, cela doit être apprécié en fonction du contexte de chaque entreprise. En revanche, ces étapes et la formalisation du dialogue social associé représentent une base de structuration de la démarche, gage de pérennité.

## 6 Audition de Coop FR (7 juillet 2015)

Jean-Paul RAILLARD, *Senior Consultant chez Syndex*

L'audition a principalement consisté à présenter les caractéristiques des deux types de statut d'entreprise coopérative : les **SCOP**, sociétés coopératives de production, et **SCIP**, sociétés coopératives d'intérêt collectif. Elles présenteraient notamment l'avantage d'avoir une plus grande résistance économique, une qualité rendue visible par un taux de survie plus important que d'autres types d'organisations. Il y a d'ailleurs une forte croissance du nombre de SCOP avec des tailles variées d'entreprises.

En termes organisationnels, nous sommes sur une gouvernance 1 associé = 1 voix et non 1 associé = X parts. Les salariés sont donc les sociétaires majoritaires (salariés au capital, cf. loi de 1978). Dans les coopératives, il y a des adhérents, les salariés et le management. On constate dans les SCOP une plus forte implication des adhérents que des salariés en général. On constate également l'effet levier d'une répartition équitable des résultats et la mise en réserve de fonds impartageables. Ces deux éléments sont fondamentaux dans la gestion de long terme. De plus, l'organisation en SCOP fait que les salariés sont au cœur même du projet d'entreprise et que leur implication est à la fois source de motivation et source d'un attachement et d'une performance plus forts vis-à-vis d'un projet jugé cohérent. Il y a en revanche un effet taille à ne pas négliger pour faire vivre une culture coopérative.

### QUESTIONS

– **L'organisation en SCOP s'adapte-t-elle à tous les secteurs d'activité ?**

Non, ce n'est notamment pas possible pour l'industrie lourde dans la mesure où cette activité nécessite de forts investissements. Or dans les SCOP le capital est

limité, ce qui complique la recherche de capitaux. Les SCOP se prêteraient mieux aux activités de services avec moins de mobilisation matérielle.

– **Comment sont suivies les démarches de RSE ?**

Comme pour tous les projets et démarches : devant le conseil d'entreprise (CE), de manière tri-annuelle et avec convocation de tous les salariés.

– **Les salariés qui travaillent dans des SCOP auraient-ils, par ailleurs, des engagements à l'extérieur ?**

Les salariés de SCOP sont en général plus engagés dans des organisations autres comme des associations locales de lutte pour l'environnement par exemple. Pour ce qui est de l'engagement syndical certainement, mais il faudrait des chiffres pour pouvoir le vérifier.

## **7 Benchmark des formations RSE – Plateforme RSE-GT1 et son annexe**

**Sylvain BOUCHERAND pour Humanité & Biodiversité et Nicolas GANTEILLE (B & L'évolution), avec l'aide du REFEDD et de l'AFPD**

### **Table des matières**

- I – Introduction
- II – À destination des étudiants
- III – À destination des professionnels
- IV – À destination des élus
- V – MOOC et MasterClass
- VI – Conclusion

Contact : Sylvain BOUCHERAND : [sylvain@bl-evolution.com](mailto:sylvain@bl-evolution.com)

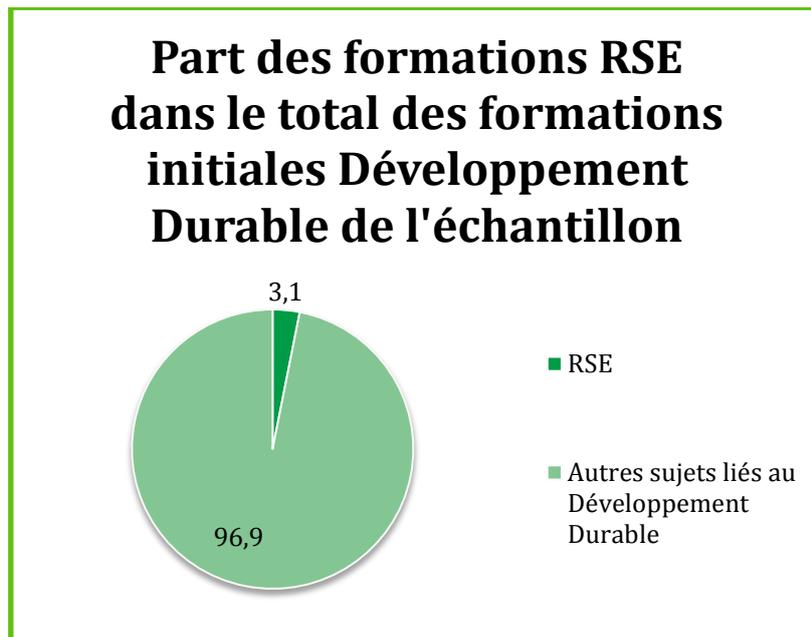
## I - Introduction

Dans le cadre des travaux du GT1 de la Plateforme nationale RSE, le sujet de la formation et de l'éducation est revenu à plusieurs reprises. Ce travail a été réalisé par Sylvain BOUCHERAND et Nicolas GANTEILLE, avec l'aide du REFEDD et de l'AFPD, et s'appuie également sur une note du CGDD sur le sujet. Il a pour but de faire une revue des offres de formations sur les thèmes du développement durable et, plus particulièrement, de la RSE. Nous nous sommes attachés à analyser aussi bien la formation initiale (enseignement supérieur) que la formation professionnelle et la formation à destination des élus. Ce travail n'a pas du tout l'ambition d'être exhaustif, mais, plus modestement, de montrer entre autres la diversité de l'offre et des organismes de formation – comme peut le ressentir une personne cherchant *a priori* une formation – pour aiguiller le GT1 dans ses recommandations. Cette analyse s'oriente de manière exclusive sur les formations disponibles en France, bien que certaines formations comme les MOOC entre autres aient une portée internationale due à leur diffusion sur internet. Il existe bien entendu des formations sur la RSE dans les autres pays d'Europe et du reste du monde, mais il nous a semblé plus pertinent de se concentrer en priorité sur la situation propre à la France, du fait du champ d'action de la Plateforme nationale RSE.

## II – À destination des étudiants

Pour ce qui est des formations initiales d'études supérieures, le Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) avait réalisé en 2013 une étude des principales formations disponibles en France et par régions qui concernent le développement durable. Cette étude dénombre un peu plus de 250 formations spécialisées dans les questions environnementales, éthiques et de responsabilité.

- 258 formations initiales dans le domaine du développement durable ;
- 8 formations spécifiquement identifiées en lien à la RSE :
  - stratégies de développement durable et responsabilité sociétale des entreprises à l'université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines ;
  - ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise à l'Institut d'administration des entreprises ;
  - management durable et responsabilité sociale de l'entreprise à l'Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD) ;
  - management de la RSE à l'université Paris 12 Val-de-Marne - IAE Gustave-Eiffel ;
  - management de la communication pour la RSE et marketing durable à Sciencecom-Groupe Audencia Nantes ;
  - développement durable et responsabilité des organisations à l'université Paris-Dauphine ;
  - certificat de compétence responsabilité sociétale des organisations au Conservatoire national des arts et métiers – CNAM ;
  - développement durable et responsabilité sociale des organisations à l'école de management de Strasbourg.



Source : Base de données du Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) et site internet des organismes cités

On trouve des formations dans les établissements d'enseignement supérieur : universités, écoles d'ingénieurs, écoles de commerce. On trouve donc des licences, des licences professionnelles, des masters 1 et 2 (professionnels ou de recherche), des masters spécialisés de grandes écoles, des diplômes d'ingénieurs, des certificats des Arts et Métiers et des MBA d'écoles de commerce.

On observe une grande variété d'appellations pour la RSE : Responsabilité **sociétale** des entreprises, Responsabilité **sociale et environnementale**, Responsabilité **sociale** de l'entreprise, **Entrepreneuriat social**... Il n'y a pas de régularité sur les termes utilisés, ce qui doit très probablement rendre la recherche et l'orientation des étudiants difficiles.

Si toutes les formations ne contiennent pas explicitement le terme « RSE » dans leur intitulé, 42 d'entre-elles (selon le site Novethic) la développent tout de même à l'intérieur du cursus, même si cela n'est pas de manière principale. Les sujets de ces formations sont larges et occupent des thématiques très transversales : du **droit** [« *Droit du développement durable* » (faculté de droit et des sciences économiques de Limoges) ; « *Droit et éthique des affaires* » (université de Cergy-Pontoise)] jusqu'aux **ressources humaines** [« *RH et management responsable des organisations* » (Aix-Marseille université-faculté d'économie et de gestion)], en passant par du **management** [« *Management durable et Responsabilité sociale de l'entreprise* » (Institut supérieur d'études en alternance du développement durable - ISEADD)] ou de la **finance** [« *Finance internationale et développement* » (ESCD 3A)].

Les champs d'action observés sont très vastes d'une formation à l'autre. Certaines formations traitent de **gestion du développement durable** [« *Management et développement durable* » (Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD) ; « *Gestion des territoires et développement durable* » (université de Montpellier 1) ; « *Développement durable, orientations stratégiques pour l'entreprise* » (Science Po, la Fondation Nicolas-Hulot et l'Assemblée des chambres françaises de

commerce et d'industrie)...]; de la question des **ressources énergétiques et naturelles** [*Gestion de l'environnement et traitement des eaux* (université des sciences et techniques de Limoges) ; « *Gestion, traitement et valorisation des déchets* » (École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg et Institut national polytechnique de Lorraine) ; « *Énergies nouvelles et renouvelables* » (université des sciences et techniques de Nantes)...].

Beaucoup de formations sont également regroupées sous l'appellation **QSE** (Qualité, Sécurité, Environnement) [« *Gestion des PME et développement durable - Spécialité Qualité, hygiène, sécurité, environnement* » (IAE de Toulouse) ; « *Sciences, technologies, santé, mention « Qualité, hygiène, sécurité, environnement* » (école d'ingénieurs Ensiame - université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis)].

Au final, on remarque dans le spectre des formations en lien avec le développement durable des établissements de l'enseignement supérieur qu'une minorité seulement d'entre elles concerne la RSE ou l'application transversale des pratiques responsables en entreprise. La plupart concernent des thématiques plus ciblées telles que la gestion de l'énergie, des ressources naturelles, de la biodiversité ou encore de l'urbanisme durable par exemple. La plupart des formations où la RSE est abordée sont des formations de développement durable qui abordent le sujet de la RSE par le biais de quelques classes, mais n'en font pas forcément leur axe principal.

En avril 2015, le Commissariat général au Développement durable a publié une étude dans son numéro 199 de *Le Point Sur*, dans lequel il comparait la qualité de l'insertion ainsi que le ressenti des étudiants issus de formations dans les domaines environnementaux. Il ressort de cette étude que les étudiants formés en environnement sont certes minoritaires (3,4 % du total des « sortants » en 2010), mais ils sont plus nombreux à être en situation d'emploi trois ans après (72 % contre 69 % pour les autres formations) et passent de moins en moins de temps au chômage, alors que les autres sortants y passent de plus en plus de temps (en comparant les situations entre 2004-2007 et 2010-2013). Cependant, il faut nuancer ces résultats en notant que les étudiants issus de filières environnementales se retrouvent plus souvent que les autres en situation d'emploi précaire (CDD) et les femmes ont plus de mal à s'insérer que dans d'autres types de formation. Au final, 48 % des jeunes interrogés issus de ces formations jugent que les filières liées à l'environnement favorisent l'accès à l'emploi, 36 % considèrent qu'elles offrent des débouchés assez limités et 16 % pensent qu'elles sont globalement inadaptées au monde du travail.

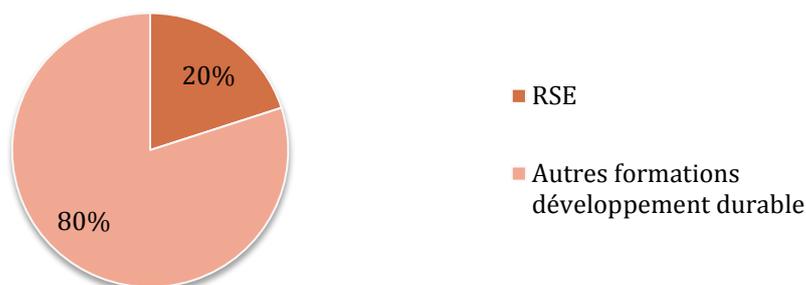
*Source : S. Margotier et E. Pautard (2015), « Formations environnementales : qualité de l'insertion et ressenti sur les débouchés professionnels », Commissariat général au développement durable, Le Point Sur, n° 199, avril.*

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/LPS199.pdf>

### III – À destination des professionnels

Parmi la centaine de formations recensées en matière de développement durable, environ un cinquième sont spécifiquement centrées sur la RSE. Ce qui est déjà un bien meilleur ratio que celui des formations initiales à destination des étudiants qui n'est que de 3 %. Les formations continues sont moins représentées que les professionnelles, dix sur le total des formations recensées dont quatre en lien direct avec la RSE.

## Part des formations RSE dans le total des formations professionnelles Développement Durable de l'échantillon



Source : Base de données du Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) et site internet des organismes cités

### ➤ Formations en lien direct avec la RSE

- DD : auto-évaluation développement durable, avant l'ISO 26000 ;
- RSE : outils et méthodes appliqués aux produits bio-sourcés ;
- master Management de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ;
- ISO 26000 : construire et piloter sa démarche RSE ;
- être responsable développement durable/RSE ;
- développement durable et RSE : les fondamentaux ;
- RSE : initier sa démarche et construire son plan d'action ;
- RSE/développement durable : construire un rapport ;
- dialoguez avec vos parties prenantes dans la cadre de la RSE ;
- évaluer et valoriser la démarche de développement durable ;
- ISO 26000 : la norme de la responsabilité sociétale et du développement durable ;
- responsabilité sociétale : enjeux et opportunités pour votre organisation ;
- responsable développement durable et responsabilité sociétale ;
- système de management et développement durable : intégrez l'ISO 26000 ;
- l'ISO 26000 : approche pratique pour l'entreprise ;
- construire et déployer une démarche RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) ;

- master - Stratégie de développement durable et Responsabilité sociétale des entreprises ;
- mastère spécialisé Management global RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) et développement durable ;
- la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : pour une stratégie gagnante ;
- ISO 26000 : Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et organisations (RSO) ;
- comprendre l'ISO 26000 ;
- réaliser son diagnostic ISO 26000 ;
- RSE-RSO.

Au niveau des formations dédiées aux professionnels, on observe également une grande diversité, traitant des sujets allant de la **RSE** en elle-même, la **gestion des déchets**, les **normes ISO 26000 et 14001**, la **biodiversité**, le management de l'énergie, les **achats responsables**, l'établissement de plans d'action (**PCET...**).

L'ensemble des formations recensées sont majoritairement issues de centres de formation privés, mais l'on retrouve également certains centres publics (tels que le Centre de formation du développement durable et de l'environnement – **CFDE**, l'**ADEME** ou l'**IFORE**). On trouve aussi de grandes écoles qui mettent surtout en place des formations continues. Ainsi les **Mines ParisTech**, l'**International Terra Institute** ou l'**université Paris-Dauphine** proposent des partenariats avec des centres de formations pour mettre en place des formations continues diplômantes dédiées aux entreprises voulant s'engager dans des démarches. On retrouve également des organismes de formation privés, certains spécialisés dans la formation et d'autres spécialisés en développement durable comme des cabinets de conseil (par exemple : **Demos**, **Afnor**, **Elegia Formation**, **B&L évolution**, **Dervenn**, **eo développement**, **E&H**, **CHEED**, **Utopie**, **Institut INSPIRE...**). Enfin, certaines associations et ONG proposent des formations sur ces sujets. Par exemple, la **Fondation Nicolas-Hulot pour la nature et l'homme** dispose d'une formation « Innover pour prospérer : l'économie circulaire à impact positif » qui vise à faire prendre conscience aux entreprises que l'intégration des concepts de développement durable et d'économie circulaire tels la réduction de l'extraction des ressources naturelles, le cycle de vie des produits, etc. peuvent très bien se concilier avec une prospérité économique et la réponse aux attentes des consommateurs. Autre exemple, l'**Association française des fundraisers (AFF)** propose également des formations pour faire le lien entre mécénat et RSE.

Le **Centre des jeunes dirigeants (CJD)** a mis en place des actions de sensibilisation et de formation pour ses entreprises membres afin de pérenniser la plateforme de Performance globale du CJD pour les entreprises responsables. Le but est d'intégrer au maximum les concepts de la RSE lors de la formation des dirigeants.

## IV – À destination des élus

Il existe plusieurs centres qui proposent des formations à destination des élus pour les initier aux enjeux et pratiques du développement durable et de la RSE/RSO. Selon les départements, un ou plusieurs organismes sont agréés par le Conseil national de la

formation des élus locaux (CNFEL) à dispenser ce type de formations. En 2015 le **CNFEL** recense **207 organismes agréés**. Parmi ces organismes, on observe des centres de formation privés, des associations de maires, mais également des universités ou des grandes écoles (Agro ParisTech, les Mines, université Dauphine, Science Po Grenoble, l'ENA...).



Parmi les formations rencontrées sur le thème du développement durable, seules **deux** sont spécifiquement centrées sur le domaine de la RSE :

- déployer une démarche ISO 26000 et la faire reconnaître ;
- collectivités locales et responsabilité sociétale des organisations.

Si la majorité des départements dispose d'au moins un organisme agréé à la formation des élus locaux (tous les départements n'ont pas d'organisme validé par le ministère), on observe que la plupart du temps il s'agit d'associations de maires et non pas des centres de formation spécialisés, et leur petite taille limite grandement le nombre de formations proposées mais également leur diversité. Sur les 207 organismes agréés par le CNFEL pour former les élus locaux, à peine plus d'une dizaine a été recensée comme proposant des formations en lien avec le développement durable.

On peut noter deux organismes en particulier : **Enviro' Conseil**, qui se dédie spécifiquement à la formation des élus sur les questions de RSE, développement durable et protection des espaces naturels, et **le Cédis Formation**, qui est un centre d'écodéveloppement qui propose des formations aux élus spécialement orientées vers le développement durable. Ils proposent un catalogue de formation varié qui répartit des thèmes importants pour la RSE en plusieurs catégories différentes, comme la biodiversité, l'énergie, les déchets et les ressources naturelles, ou encore la mise en place d'Agenda 21. Encore une fois, si les thématiques pertinentes pour la RSE sont présentes, elles sont dispersées dans des catégories distinctes qui effacent les liens entre ces thématiques.

**Les GRETA**, selon les régions, disposent plus ou moins de formations centrées sur le développement durable pour les élus, comme en Rhône-Alpes avec le GRETA Viva 5 de l'académie de Grenoble, par exemple, qui propose des formations pour établir des bilans carbone, ou pour communiquer sur les enjeux d'une écoconduite. Ces

formations relatives au développement durable et à la RSO restent cependant très marginales pour un organisme aussi important. De plus, les formations référencées dans la catégorie « développement durable » n'ont souvent que peu de lien, avec ce dernier, à l'image des formations « *Mettre en place et utiliser un défibrillateur* » ou « *Prenez la parole en public : soyez acteur de votre discours* ».

On retrouve aussi les **Formations Condorcet** qui, si elles n'indiquent pas directement le thème de la RSE, disposent de seize formations en lien avec le développement durable et des sujets applicables aux pratiques de RSE. Il y a notamment des formations traitant des sujets : optimisation de la gestion des déchets, urbanisme et développement durable, Agendas 21 locaux, collectivités territoriales et énergies renouvelables...

On peut donc considérer que les formations proposées aux élus locaux en matière de RSE/RSO sont quasiment inexistantes, et celles autour du développement durable sont très marginales en comparaison des besoins et de ce qui se fait pour les autres publics destinataires (étudiants, professionnels...).

La formation des élus locaux est pourtant un point crucial étant donné que ce sont eux qui vont impulser les démarches publiques au sein des collectivités locales et faire la promotion de la RSE auprès des entreprises – notamment les TPE/PME – de leur territoire. Il serait donc nécessaire qu'ils soient mieux avisés au moment de prendre des décisions qui auront un impact sur le long terme au sein de leur territoire.

## V – MOOC et MasterClass

Les MOOC (*Massive Open Online Course*) est un mode d'enseignement qui se développe très rapidement et qui rend l'accès à la formation plus simple, rapide et diversifié pour tous. Le principe consiste à diffuser le cours en ligne, sur internet, en utilisant principalement des ressources libres, et en ouvrant l'accès à autant de monde que possible. Les intervenants peuvent être des professeurs d'université, des professionnels, des membres d'association ou d'ONG... La liste des sujets est également très variée avec une multitude de sujets sur une multitude de thèmes selon les plateformes d'accès. La plateforme **FUN (France Université Numérique)** par exemple propose plus d'une centaine de MOOC. Parmi ceux-ci, on en retrouve un peu moins d'une dizaine centrés sur le développement durable, la biodiversité et la RSE (les thèmes sur la RSE ne sont pas explicites mais sont inclus dans d'autres MOOC liés au développement durable). La plupart du temps, ces MOOC sont dispensés par des grandes écoles (**Conservatoire national des arts et métiers**) ou des universités (**université Paris 1-Panthéon Sorbonne ; université Pierre-Mendès-France...**).

**L'Alliance Sciences-Société** dispense également une MasterClass sur les impacts professionnels de l'évolution des liens entre la recherche, l'innovation, les sciences et la société et qui se base non seulement sur l'apport de connaissance, mais aussi sur l'échange et l'interaction avec les participants pour faire évoluer le sujet. **L'institut RSE Management** propose quant à lui un grand choix de formations en MasterClass directement liées à la RSE. Ces formations, destinées aux professionnels du *reporting* et de la RSE, font intervenir des experts en la matière pour dispenser des formations très pratiques dont chaque étape est basée sur un axe précis de la RSE. Du fait de l'intervention de spécialistes en la matière, chaque MasterClass cible précisément les thématiques importantes pour bien prendre en compte la RSE.

Au final, si les MasterClass se destinent le plus souvent à un public de professionnels, les MOOC sont eux ouverts et accessibles à tout le monde. Dans les deux cas, l'étendue de la couverture de sujets sur lesquels ils opèrent permet d'avoir toute une série de formations qui ciblent des points de la RSE et du développement durable qui ne sont pas nécessairement traités dans d'autres types de formations. L'intervention de professionnels pour assurer les formations sont également le gage d'une applicabilité forte des préceptes enseignés. Ces deux modes de formation sont en pleine expansion du fait de leur grande accessibilité et de leur grande adéquation aux réalités de l'entreprise grâce à l'intervention de professionnels.

## VI – Conclusion

Le nombre de formations se rapportant directement et explicitement à la RSE reste peu important au regard du nombre de formations existantes en matière de développement durable. Généralement, on trouve des formations génériques sur le développement durable, mais la notion de RSE/RSO n'est pas vraiment développée et le lien entre le développement durable et les pratiques des entreprises n'apparaît pas clairement. On observe également, en analysant le contenu des formations, que certaines abordent bien la RSE même si cela ne ressort pas du tout dans l'intitulé.

Quel que soit le public destinataire, la définition même de la RSE est très variable d'une formation à l'autre : responsabilité sociétale, responsabilités, des entreprises, de l'environnement... La cartographie des formations est donc d'autant plus délicate que le terme d'usage n'est même pas unanime. La transversalité de la thématique de la RSE participe aussi à la fragmentation de ses composantes en plusieurs sous-catégories distinctes. Dans un grand nombre de cas, les sujets sont éparpillés et distribués au sein de catégories diverses, ce qui rend la recherche de formations sur la thématique de la RSE opaque et complexe à force de devoir faire des recherches très fines pour retrouver l'ensemble des domaines formant la RSE. On peut donc déduire que, pour un non-initié, il est extrêmement difficile de s'y retrouver parmi cette offre disparate et peu cohérente.

Peu nombreux sont les organismes étudiés qui disposent d'une catégorie spécifique à la RSE dans leur catalogue de formations. On les retrouve en général dans la rubrique « Développement durable » qui sert bien souvent à référencer tous les sujets qui concernent de près ou de loin l'environnement et le développement durable sans trop différencier entre biodiversité, énergie, plans d'urbanisme, ni les questions de qualité, sécurité, environnement, handicap... Cette difficulté d'identification se retrouve dans toutes les catégories d'acteurs proposant des formations développement durable et RSE : université, écoles d'ingénieurs et de commerce, organismes de formation, cabinets conseils.

**Annexe :**

- Tableur Excel « Annexe benchmark formations RSE ».

**Références :**

- base de données des masters en Développement durable et RSE du REFEDD ;
- site internet des universités et grandes écoles ;
- Margontier S. et Pautard E (2015), « Formations environnementales : qualité de l'insertion et ressenti sur les débouchés professionnels », *Le Point Sur*, n° 199, Commissariat général au Développement Durable, avril.
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/LPS199.pdf>



## Liste non exhaustive des formations sur les enjeux et les thématiques de la RSE

### À destination des étudiants :

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Alsace	Développement durable et responsabilité sociale des organisations	MBA	Écoles de management de Strasbourg
Alsace	Éco-Conseiller	Master spécialisé	Institut national des sciences appliquées et Eco conseil
Alsace	Santé publique et environnement	Master	Universités de Strasbourg, Reims, Nancy et Dijon
Aquitaine	Aménagement et gestion des équipements, sites et territoires touristiques	Master 2 pro	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
Aquitaine	Aménagement, urbanisme et développement territorial durables	Licence	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
Aquitaine	Aménagement, urbanisme et développement touristiques durables	Master 1	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
Aquitaine	Chargé(e) de projets en solidarité internationale et développement durable	Licence pro	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
Aquitaine	Paysage et évaluation environnementale des projets d'urbanisme et de territoires	Master 2 pro	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
Aquitaine	Stratégie, projets, maîtrise d'ouvrage	Master 2 pro	Institut d'aménagement, de tourisme et d'urbanisme
Aquitaine	Gestion territoriale du développement durable	Master	Département géographie, science de l'espace et du territoire (Bordeaux 3)
Aquitaine	Économie et gestion de l'environnement (EGE)	Master 2 recherche	Université Montesquieu Bordeaux 4
Aquitaine	Études d'impacts environnementaux	Master 2 pro	Université Montesquieu Bordeaux 4
Aquitaine	Aménagement et développement des territoires	Master 2 pro	Université Montesquieu Bordeaux 4

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Aquitaine	Gestion intégrée des agrosystèmes et des forêts	Master 2 pro	École nationale d'ingénieur des travaux agricoles
Auvergne	Développement durable dans les pays en développement et en transition	Master 2 pro	Centres d'études et de recherche sur le développement international
Auvergne	Développement international - Analyse de projets de développement	Master	Université des Sciences économiques de Clermont-Ferrand
Auvergne	Gestion des entreprises de l'économie sociale et solidaire	Licence pro	Université des Sciences économiques de Clermont-Ferrand
Bourgogne	Espace rural et environnement	Master 2 pro	Université de Bourgogne et Enesad
Bretagne	Agriculture et protection de l'environnement	Licence pro	Université de Rennes 1
Bretagne	Aménagement et urbanisme durables, environnement (AUDE)	Licence	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Aménagement et urbanisme durables, environnement (AUDE) - spé environnement et aménagement	Master	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Aménagement et urbanisme durables, environnement (AUDE) - spé urbanisme et développement	Master	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Analyse du risque toxicologique pour le consommateur	Master 2 Pro	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Évaluation et prévention des risques professionnels	Master 2 Pro	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Expertise et gestion de l'environnement littoral	Master	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Management environnemental et qualité globale des constructions	Licence pro	Université de Bretagne Occidentale

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Bretagne	Politique et économie des ressources de l'agriculture, la mer et l'environnement (PRAME)	Master	Université de Bretagne Occidentale
Bretagne	Protection des cultures et développement durable	Licence Pro	IUT de Quimper
Centre	Génie civil	Diplôme d'ingénieur	École polytechnique de l'université d'Orléans
Centre	Énergie et génie climatique spécialité expertise énergétique des bâtiments et systèmes industriels	Licence Pro	Université d'Orléans
Champagne-Ardenne	Agro-ressources et environnement	Licence Pro	Université de Reims
Champagne-Ardenne	Évaluation, prospective et développement durable - organisation marchandes et institutions	Master 2	Université de Reims
Champagne-Ardenne	Ingénierie traitement pollutions et déchets industriels	Licence Pro	Université de Reims
Champagne-Ardenne	Sécurité qualité hygiène environnement et gestion des déchets	Master	Université de Reims
Champagne-Ardenne	Ingénierie et management de l'environnement et du développement durable	Master	Université de technologie de Troyes
Corse	Bio-ressources végétales et développement durable	Master	Université de Corse Pasquale Paoli
Corse	Gestion de l'environnement, ingénierie écologique	Master	Université de Corse Pasquale Paoli
Corse	Gestion de l'environnement, sciences de l'eau et de l'environnement	Master	Université de Corse Pasquale Paoli
Corse	Systèmes énergétiques et énergie renouvelables	Master	Université de Corse Pasquale Paoli

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Franche-Comté	Éco-conception	Master	Université des Sciences de Besançon
Franche-Comté	Gestion de la production industrielle - qualité, sécurité, environnement	Licence Pro	Université des Sciences de Besançon
Franche-Comté	Gestion durable de l'environnement pour les territoires et les entreprises	Master	Université des Sciences de Besançon
Franche-Comté	Métiers du diagnostic, de la gestion et de la protection des milieux naturels (mina)	Licence Pro	Université des Sciences de Besançon
Franche-Comté	Qualité des eaux, des sols et des traitements	Master	Université des Sciences de Besançon
Franche-Comté	Protection de l'environnement, gestion et traitement des déchets	Licence Pro	Université de Franche Comté, Lons le Saunier
Franche-Comté	Énergie et génie climatique - énergies renouvelables	Licence Pro	IUT de Belfort-Montbéliard
Franche-Comté	Géographie et aménagement, aménagement et gouvernance dans les pays des suds	Master	Centre de télé-enseignement de Besançon
Haute-Normandie	Animateur technique de bassin versant	Licence Pro	Université du Havre
Haute-Normandie	Économie sociale	Licence Pro	Université du Havre
Haute-Normandie	Gestion des risques environnementaux, santé sécurité en entreprise et radioprotection	Licence Pro	Université du Havre
Haute-Normandie	Ingénierie territoriale, urbanisme, politiques publiques	Master 2 Pro	Université du Havre
Haute-Normandie	Innovation et développement des territoires	Master 2 Recherche	Université du Havre
Haute-Normandie	Risques environnementaux chimiques	Master 2 Pro	Université du Havre

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Haute-Normandie	Rudologie, gestion et traitement des déchets	Licence Pro	Université du Havre
Haute-Normandie	Systèmes à énergies renouvelables et alternatives	Licence Pro	Université du Havre
Île-de-France	Achats responsables	Mastère Spécialisé	Negocia
Île-de-France	Action publique pour le développement durable des territoires et de l'agriculture	Mastère Spécialisé	AgroParisTech
Île-de-France	Artic Studies	Master 2 pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Certificat de compétence management environnemental	Certificat	Conservatoire national des Arts et Métiers - CNAM
Île-de-France	Certificat de compétence responsabilité sociétale des organisations	Certificat	Conservatoire national des Arts et Métiers - CNAM
Île-de-France	Chargé d'affaires en vente de solutions durables	Licence Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Construction durable et éco-quartiers	Master 2 pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Construction et habitats durables	Mastère Spécialisé	École nationale des Arts et Métiers de Paris
Île-de-France	Développement durable appliqué	Master 2	Université Paris Dauphine
Île-de-France	Développement durable et organisations	Master 2 pro	Université Paris Dauphine
Île-de-France	Développement durable et qualité environnementale en aménagement du territoire, urbanisme, architecture et construction		Association Europe & Environnement
Île-de-France	Développement durable et responsabilité des organisations	Master 1	Université Paris Dauphine
Île-de-France	Développement durable, orientations stratégiques pour l'entreprise		Science Po, la Fondation Nicolas Hulot et l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Île-de-France	Développement local durable et collectivités territoriales	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)
Île-de-France	Développement urbain durable	Master	Université de Marne-La-Vallée
Île-de-France	Droit de l'environnement, de la sécurité et de la qualité dans l'entreprise	Master 2	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Droit et éthique des affaires	Master	Université de Cergy-Pontoise
Île-de-France	Écologie, biodiversité, évolution	Master	Université Paris Sud, AgroParisTech, MNHN, ENS et Université Pierre Marie Curie
Île-de-France	Économie de développement durable, de l'environnement et de l'énergie	Master 2	AgroParisTech, l'école polytechnique, MINES-ParisTech, école des Ponts-ParisTech, Université Paris Ouest
Île-de-France	Économie sociale et solidaire	Licence Pro	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Île-de-France	Économie théorique et appliquée du développement durable	Master 2 Recherche	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Énergie finance carbone	Master 2	Université Paris Dauphine
Île-de-France	Environnement et développement durable		CHEE&DD - Collège des hautes études de l'environnement et du développement durable
Île-de-France	Eurem - European Energy Manager		Écoles des Mines de Paris, GEFEn et CFI
Île-de-France	Forêt, nature et société	Mastère Spécialisé	AgroParisTech
Île-de-France	Generating Eco-Innovation	Master 2 Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Génie éco-énergétique	Diplôme d'ingénieur	Ensiate
Île-de-France	Génie énergétique et énergies renouvelables	Master 2 Pro	Institut international d'ingénierie de l'eau et de l'environnement
Île-de-France	Géoenvironnement - Géomatériaux et environnement	Master	Université Paris-Est-Marne-la-Vallée

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Île-de-France	Géoenvironnement - Géorisques	Master	Université Paris-Est-Marne-la-Vallée
Île-de-France	Gestion de la qualité globale et développement durable	Master 2 Pro	Conservatoire national des arts et métiers - CNAM
Île-de-France	Gestion et traitement des eaux, des sols, et des déchets	Master	AgroParisTech
Île-de-France	Ingénierie de l'efficacité énergétique des bâtiments	Licence Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Ingénierie des véhicules électriques	Master Spécialisé	ParisTech (Arts et Métiers ParisTech, Ensta Paris Tech Mines ParisTech, Mines ParisTech, école des Ponts ParisTech)
Île-de-France	Ingénierie et gestion de l'environnement	Master Spécialisé	AgroParisTech, écoles des Mines ParisTech et école des Ponts ParisTech
Île-de-France	Intelligence économique et développement durable	Master 2 Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Interactions Climat-Environnement et Télédétection	Master 2 recherche	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	International Environment Management (EnvIM)	Mastère Spécialisé	École des Mines ParisTech
Île-de-France	Management de la communication pour la RSE et Marketing durable	Master 2	Sciencecom - Groupe Audencia Nantes
Île-de-France	Management de la performance durable	MBA	Institut supérieur du commerce de paris
Île-de-France	Management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement	Master	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Île-de-France	Management de la RSE	Master 2	Université Paris 12 val de Marne - IAE Gustave Eiffel
Île-de-France	Management de l'insertion par l'économie sociale et solidaire	Master	Université Paris-Est-Marne-la-Vallée
Île-de-France	Management durable de l'économie sociale et du développement solidaire	Master	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Île-de-France	Management durable de l'énergie, de l'eau et des déchets	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (iseadd)
Île-de-France	Management durable de l'habitat, de l'urbanisme et des transports	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)
Île-de-France	Management durable et qualité sécurité environnement (QSE)	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)
Île-de-France	Management durable et responsabilité sociale de l'entreprise	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)
Île-de-France	Management et développement durable	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)
Île-de-France	Management et ingénierie des services à l'environnement	Master	Université Paris-Est-Marne-la-Vallée
Île-de-France	Management général pour l'entreprise sociale		ESSEC Executive Education
Île-de-France	Management intégré qualité sécurité environnement	Master 2 Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Management opérationnel du développement durable	MBA	Ensiate
Île-de-France	Management qualité sécurité environnement et développement durable	Mastère Spécialisé	École des Mines ParisTech & la Cegos
Île-de-France	Management, travail et développement social	Master 2 Pro	Université Paris Dauphine et ANACT
Île-de-France	Marketing durable, éco-communication et achats responsables	Mastère Spécialisé	Institut supérieur d'études en alternance du développement durable (ISEADD)
Île-de-France	Marketing et développement durable (MDD)	MBA	Pôle Universitaire Leonard De Vinci
Île-de-France	Matière premières naturelles en cosmétiques	Master 2 Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Île-de-France	Médiation des connaissances environnementales - partenariats pour le développement durable	Master 2 Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Production industrielle - ingénierie intégrée - qualité et environnement	Licence Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Qualité de l'air et lutte contre le bruit	Master 2 Pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Ressources humaines et responsabilité sociale de l'entreprise	Master 2	Institut d'administration des entreprises
Île-de-France	Santé environnement	Mastère Spécialisé	Écoles des Mines ParisTech
Île-de-France	Sciences de santé, environnement, territoire et société	Master 2 pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Sciences et politiques de l'environnement	Master	Sciences Po & Université Pierre et Marie Curie
Île-de-France	Stratégies de développement durable et responsabilité sociétale des entreprises	Master 2 pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Stratégies énergétiques	Master	Écoles des Mines ParisTech
Île-de-France	Sustainable development	Mastère Spécialisé	HEC Paris
Île-de-France	Tourisme et environnement	Master 2 pro	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
Île-de-France	Transport et développement durable	Master 2 pro	École des Ponts ParisTech
Île-de-France	Villes durables	Master	Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Languedoc-Roussillon	Agriculture, alimentation et développement durable	Master 2 recherche	Université Paul Valéry Montpellier 1, SupAgro Montpellier et CIHEAM-IAMM
Languedoc-Roussillon	Biodiversité et développement durable	Master 2 pro	Université de Perpignan
Languedoc-Roussillon	Développement durable et aménagement	Master	Université Paul Valéry Montpellier 3, SupAgro Montpellier et CIHEAM-IAMM

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Languedoc-Roussillon	Droit et gestion de l'environnement et du développement durable	Master 2 pro	Université de Montpellier 1
Languedoc-Roussillon	Énergie solaire	Master	Université de Perpignan
Languedoc-Roussillon	Foresterie tropicale durable - gestion et politiques environnementales pour les forêts tropicales	Master	AgroParisTech
Languedoc-Roussillon	Gestion agricole et environnement	Master 2 pro	Centre International de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) et l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM)
Languedoc-Roussillon	Gestion de l'eau	Mastère Spécialisé	AgroParisTech
Languedoc-Roussillon	Gestion des territoires et développement durable	Diplôme Universitaire	Université de Montpellier 1
Languedoc-Roussillon	International Executive Master OpT	Mastère Spécialisé	AgroParisTech et Mines ParisTech
Languedoc-Roussillon	Technologies du froid et des énergies renouvelables	Licence Pro	Université de Perpignan
Limousin	Diagnostic et aménagement des ressources en eau	Licence Pro	Université des sciences et techniques de Limoges
Limousin	Droit de l'environnement, de l'aménagement et de l'urbanisme	Master	Faculté de droit et des sciences économiques de Limoges
Limousin	Droit du développement durable	Master	Faculté de droit et des sciences économiques de Limoges
Limousin	Droit international et comparé de l'environnement	Master 2	Faculté de droit et des sciences économiques de Limoges
Limousin	Gestion de l'environnement et traitement des eaux	Master	Université des Sciences et Techniques de Limoges
Limousin	Hygiène sécurité environnement	Diplôme Universitaire	Université des Sciences et Techniques de Limoges
Limousin	Mesure de la qualité des milieux : air, eaux, sols	Licence Pro	IUT du Limousin, Département Mesures Physiques

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Limousin	Traitement des eaux	Licence Pro	Université des sciences et techniques de Limoges
Lorraine	Architecture, bois, construction	Master 2	Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Bois, fibres, énergies, environnement	Master 2	Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Environnement et aménagement - biodiversité, écotoxicité, écosystèmes	Master	Université Paul Verlaine de Metz
Lorraine	Environnement et aménagement - défense, méthodes, territoires	Master	Université Paul Verlaine de Metz
Lorraine	Environnement et aménagement - génie de l'environnement	Master	Université Paul Verlaine de Metz
Lorraine	Environnement et aménagement - gestion des milieux aquatiques et de la ressource en eau	Master	Université Paul Verlaine de Metz
Lorraine	Géotechnique, eau, risques	Master 2	Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Gestion, traitement et valorisation des déchets	Mastère Spécialisé	École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de strasbourg et Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Ingénierie durable de l'environnement	Master	Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Sols, eaux et environnement	Master	Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Sûreté des procédés industriels, environnement et qualité	Master	Institut national polytechnique de Lorraine
Lorraine	Traitement des évolutions et mutations industrielles	Mastère Spécialisé	École nationale supérieure des Mines de Nancy
Midi-Pyrénées	Aménagement du territoire et télédétection	Master 2	Université Paul Sabatier de Toulouse

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Midi-Pyrénées	Diagnostic et environnement	Master	Centre universitaire Jean-François Champollion
Midi-Pyrénées	Écologie	Master 1	Université Paul Sabatier de Toulouse
Midi-Pyrénées	Économie de l'environnement, des ressources naturelles, de l'énergie et de l'agriculture	Master 2	Toulouse School of Economics
Midi-Pyrénées	Énergies renouvelables		INP - Institut national polytechnique de Toulouse
Midi-Pyrénées	Environnement - assainissement		INP - Institut national polytechnique de Toulouse
Midi-Pyrénées	Génie des procédés et de l'environnement	Master 2 recherche	Université Paul Sabatier de Toulouse, INP - Institut national polytechnique de Toulouse, INSA de Toulouse et École des Mines d'Albi-Carmaux
Midi-Pyrénées	Gestion de la biodiversité	Master 2 pro	Université Paul Sabatier de Toulouse
Midi-Pyrénées	Gestion de l'environnement et valorisation des ressources territoriales (GSE-VRT)	Master 2 pro	Centre universitaire Jean-François Champollion
Midi-Pyrénées	Gestion des pme et développement durable	Licence Pro	IAE de Toulouse
Midi-Pyrénées	Gestion du développement durable et du changement climatique	Mastère Spécialisé	ESC Toulouse, ENM et Ensat de Toulouse
Midi-Pyrénées	Gestion et animation des systèmes de management QSE	Licence Pro	École nationale de formation agronomique de Toulouse
Midi-Pyrénées	Gestion globale des risques technologiques et environnementaux	Mastère Spécialisé	Mines ParisTech, Insa de Toulouse, INP-Institut national polytechnique de Toulouse
Midi-Pyrénées	Gestion responsable des territoires	Mastère Spécialisé	ESC Toulouse
Midi-Pyrénées	Métiers de la santé au travail	Licence Pro	Université Paul Sabatier de Toulouse
Midi-Pyrénées	Nouvelles technologies de l'énergie	Mastère Spécialisé	INP - Institut national polytechnique de Toulouse

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Midi-Pyrénées	Sciences et technologies des énergies renouvelables (STER)	Licence Pro	IUT de Tarbes - Université Paul Sabatier de Toulouse
Midi-Pyrénées	Traitement et valorisation des déchets industriels	Licence Pro	IUT de Tarbes - Université Paul Sabatier de Toulouse
Nord-Pas-de-Calais	Écologie - fonctionnement et gestion des écosystèmes marins	Master	Université des sciences et technologies Lille 1
Nord-Pas-de-Calais	Écologie - gestion et évolution de la biodiversité	Master	Université des sciences et technologies Lille 1
Nord-Pas-de-Calais	Environnement, conception de projets, développement, territoires	Master 2 Pro	Université des sciences et technologies Lille 1
Nord-Pas-de-Calais	Environnementaliste	Licence	Université catholique de Lille
Nord-Pas-de-Calais	Environnementaliste	Master 1	Université catholique de Lille
Nord-Pas-de-Calais	Environnementaliste	Master 2 Pro	Université catholique de Lille
Nord-Pas-de-Calais	Expertises et traitement en environnement	Master	Université catholique de Lille
Nord-Pas-de-Calais	Hygiène, sécurité, qualité, environnement	Master	Université des sciences et technologies Lille 1
Nord-Pas-de-Calais	Traitement des eaux	Master 2 Pro	Université des sciences et technologies Lille 1
Pays de la Loire	Achats responsables		Audencia Nantes - Institut pour la responsabilité globale de l'entreprise
Pays de la Loire	Altération des systèmes biologiques	Master 2 recherche	Université d'Angers
Pays de la Loire	Aménagement du paysage, conduite et suivi de projets paysagers et environnementaux	Licence Pro	Institut de géographie et d'aménagement régional de l'université de Nantes
Pays de la Loire	Analyse et politique économique	Master 1	Institut d'économie et de management de Nantes

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Pays de la Loire	Atmosphère, eau, et environnements urbains	Master 2 recherche	Université des sciences et techniques de Nantes
Pays de la Loire	Conseiller technique en environnement et habitat	Licence Pro	Université catholique de l'Ouest et Ibéa
Pays de la Loire	Cycle des hautes études et développement durable		Audencia Nantes - Institut pour la Responsabilité Globale de l'Entreprise
Pays de la Loire	Droit de l'environnement et du développement durable	Master 2	Faculté de Droit et des Sciences Politiques de Nantes
Pays de la Loire	Droit public et sciences politiques, droit de l'environnement	Master 1	Faculté de Droit et des Sciences Politiques de Nantes
Pays de la Loire	Éco-ingénierie des zones humides	Master 2	Université d'Angers
Pays de la Loire	Écologie et développement durable	Master 2	Université Catholique de l'Ouest et Ibéa
Pays de la Loire	Écologie-environnement	Master 1	Université d'Angers
Pays de la Loire	Économie du développement durable	Master 2	Institut d'économie et de management de Nantes
Pays de la Loire	Économie du développement local et de l'emploi	Master 2	Institut d'économie et de management de Nantes
Pays de la Loire	E-environnement		Polytech Nantes
Pays de la Loire	Énergies nouvelles et renouvelables	Master 2	Université des sciences et techniques de Nantes
Pays de la Loire	Évaluation environnementale et conduite de projets	Mastère Spécialisé	École supérieure d'agriculture
Pays de la Loire	Géographie et aménagement, politiques territoriales de développement durable	Master	Université du Maine
Pays de la Loire	Géographie et aménagement, urbanisme durable et gestion des déchets	Master	Université du Maine
Pays de la Loire	Les chemins de l'expertise		Audencia Nantes - Institut pour la responsabilité globale de l'entreprise

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Pays de la Loire	Management associé qualité-sécurité-environnement	Diplôme Universitaire	Polytech Nantes
Pays de la Loire	Politiques territoriales et développement durable	Master	Université du Maine
Pays de la Loire	Protection de l'environnement	Licence Pro	Université catholique de l'Ouest et Ibéa
Pays de la Loire	Protection de l'environnement, gestionnaire des déchets	Licence Pro	IUT La Roche-sur-Yon
Pays de la Loire	Sciences et technologies de la maîtrise de l'énergie et énergies renouvelables	Licence Pro	Université catholique de l'Ouest, Ibéa et Lycée de la Baronnerie
<b>Picardie</b>			
Picardie	Agronomie, agriculture et développement durable	Licence Pro	Université Jules Verne
Picardie	Agronomie, commerce en agroéquipement, agriculture de conservation des sols	Licence Pro	Université Jules Verne
Picardie	Écosystème, agrosystème, développement durable	Master	Université Jules Verne
<b>Poitou-Charentes</b>			
Poitou-Charentes	Administration économique et sociale, droit et développement de l'économie sociale et solidaire	Master 2 Pro	Université de droit de Poitiers
Poitou-Charentes	Développement économique local	Master 2 Recherche	Université d'économie de Poitiers
Poitou-Charentes	Diagnostic socio-spatial, enjeux environnementaux et prospective territoriale	Master	Université de sciences humaines de Poitiers
Poitou-Charentes	Droit de l'activité agricole et de l'espace rural	Master 2 pro	Université de droit de Poitiers
Poitou-Charentes	Droit de l'environnement industriel	Master 2 pro	Université de droit de Poitiers
Poitou-Charentes	Économie appliquée, entreprise et développement durable	Master 2 pro	Université d'économie de Poitiers

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Poitou-Charentes	Énergie et génie climatique - valorisation des énergies renouvelables et techniques énergétiques	Licence Pro	IUT de Poitiers
Poitou-Charentes	Gestion et développement durable	Master	ESCEM Tours-Poitiers
Poitou-Charentes	Ingénierie du bâtiment - gestion de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables	Master 2 pro	Université des Sciences de La Rochelle
Poitou-Charentes	Management de l'environnement	MBA	Groupe Sup de Co La Rochelle
Poitou-Charentes	Management des risques industriels et environnementaux	Master 2 pro	Institut des risques industriels assurantiels et financiers de Niort
Poitou-Charentes	Management du développement durable	Master 2 pro	Institut des administrations des entreprises de Poitiers
Poitou-Charentes	Management du développement durable	Master 2	Groupe Sup de Co La Rochelle et IAE de Poitiers
Poitou-Charentes	Matériaux, management de projet et qualité énergies renouvelables	Master	Université de sciences de Poitiers
Poitou-Charentes	Migrations internationales, conception de projets en coopération pour le développement	Master 2 pro	Université des sciences humaines de Poitiers
Poitou-Charentes	Protection de l'environnement, géologie de l'aménagement	Licence Pro	Université de Nantes
Poitou-Charentes	Protection de l'environnement, mesure de la qualité des milieux : air, eaux, sols	Licence Pro	IUT de Poitiers
Poitou-Charentes	Protection de l'environnement, usages et qualité des eaux	Licence Pro	Université des sciences de Poitiers
Provence-alpes-Côte d'Azur	Anthropologie et métiers du développement durable	Master 2 pro	Université de Provence

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Provence-alpes-Côte d'Azur	Énergies renouvelables	Mastère Spécialisé	Écoles des Mines ParisTech
Provence-alpes-Côte d'Azur	Gestion de l'environnement et développement durable	Master 2	Université de Nice Sophia Antipolis
Provence-alpes-Côte d'Azur	Gestion des eaux et milieux aquatiques (GEMA)	Master	Université de Provence
Provence-alpes-Côte d'Azur	Gestion juridique des risques et développement durable	Master 2	Université de Nice Sophia Antipolis
Provence-alpes-Côte d'Azur	Gestion juridique des risques naturels et technologiques (GERINAT)	Master	Université de Provence
Provence-alpes-Côte d'Azur	Maîtrise des risques industriels	Mastère Spécialisé	Écoles des Mines ParisTech
Provence-alpes-Côte d'Azur	Management - qualité, gestion de l'environnement et du développement durable	Master	Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
Provence-alpes-Côte d'Azur	Management de l'innovation, de la qualité et de l'environnement	Mastère Spécialisé	Centrale Marseille
Provence-alpes-Côte d'Azur	Management euro-méditerranéen : développement durable	Master	Université Paul Cézanne Aix-Marseille III
Provence-alpes-Côte d'Azur	Management stratégique du développement durable	Mastère Spécialisé	SKEMA Business School
Provence-alpes-Côte d'Azur	Société, environnement et enjeux sanitaires (master)	Master	Université de Provence
Provence-alpes-Côte d'Azur	Tourisme durable	Licence pro	IUT de Provence

Région	Formation	Diplôme	Etablissement
Provence-alpes-Côte d'Azur	Urbanisme durable et projet territorial	Master 2	Université Paul Cézanne - Institut d'aménagement
Rhône-Alpes	Aménagement du paysage, gestion des aménagements paysagers	Licence Pro	Université Joseph Fournier de Grenoble
Rhône-Alpes	Bâtiment et construction, conduite de travaux en construction bois	Licence Pro	Université Joseph Fournier de Grenoble
Rhône-Alpes	Chimie et environnement	Master	Université de Savoie
Rhône-Alpes	Éco-conception et management environnemental	Mastère Spécialisé	École nationale supérieure d'arts et métiers
Rhône-Alpes	Efficacité énergétique dans la rénovation des bâtiments	Mastère Spécialisé	École nationale supérieure des Mines de St Etienne, École nationale d'ingénieurs de St Etienne et ENTPE
Rhône-Alpes	Énergie et bâtiments solaire	Master 2 pro	École polytech Annecy-Chambéry
Rhône-Alpes	Éthique et développement durable	Master 2 pro	Faculté de philosophie de Lyon
Rhône-Alpes	Green Buildings Bâtiments Verts (GBBV)	Mastère Spécialisé	École nationale des travaux publics de l'Etat (ENTPE)
Rhône-Alpes	Ingénierie, traçabilité, développement durable	Master	Institut Joseph Fourier
Rhône-Alpes	Management de l'environnement et de l'éco-efficacité énergétique	Mastère Spécialisé	Institut national des sciences appliquées de Lyon
Rhône-Alpes	Protection de l'environnement, traitement des eaux et dépollution des sols	Licence Pro	Université de Savoie
Rhône-Alpes	Transformation des produits de l'agriculture biologique	Licence Pro	Université Joseph Fourier
Rhône-Alpes	Mieux nourrir la planète		Institut Lyonnais

**À destination des professionnels**

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Achats responsables	CFDE	<a href="http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=26">http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=26</a>	P
Achats responsables et risques fournisseurs : intégrer le DD dans sa chaîne d'approvisionnement	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Adoptez les Gestes Ecocitoyens !	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5776">http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5776</a>	P
Ambassadeurs prévention Déchets	ADEME	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Analyse et pratique stratégique de la gestion environnementale	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Aspects sociaux du développement durable : affirmez les valeurs citoyennes de l'entreprise	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Audit développement durable des fournisseurs : élargissez le champ d'évaluation de vos partenaires	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Audit interne et développement durable : faites évoluer vos pratiques	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Audit social : disposez des fondamentaux pour réaliser un audit social	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Auditer le Système de Management Intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement)	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6022">http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6022</a>	P
Chef de projet développement durable	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Chimie de l'environnement	INERIS	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Communication et développement durable : customisez votre démarche	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Concilier l'agriculture et la préservation de la biodiversité	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Conduite de projets RSE dans les coopératives	Coop de France - LaSalle	<a href="http://www.coopdefrance.coop/fr/post/1305/1/1ere-formation-titrante-sur-la-conduite-de-projets-rse-dans-les-cooperatives-et-leurs-filiales.html">http://www.coopdefrance.coop/fr/post/1305/1/1ere-formation-titrante-sur-la-conduite-de-projets-rse-dans-les-cooperatives-et-leurs-filiales.html</a>	P
Construire et Déployer une Démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5775">http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5775</a>	P
Construisez votre stratégie RS grâce à votre diagnostic & priorisez vos actions	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
DD - auto-évaluation Développement Durable, avant l'ISO 26000	Apave	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
DD - droit de l'environnement et stratégie environnementale	Apave	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
DD - mettre en œuvre le Développement Durable en entreprise	Apave	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Démarche RSE	FNHNS	<a href="http://www.fondation-nicolas-hulot.org/blog/pole-branfere-ecole-nicolas-hulot-propose-une-formation-developpement-durable-rse">http://www.fondation-nicolas-hulot.org/blog/pole-branfere-ecole-nicolas-hulot-propose-une-formation-developpement-durable-rse</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Déploiement de la Charte des « Relations fournisseur responsables »	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Déployer et piloter sa stratégie	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Développement durable et RSE : les fondamentaux	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Développement Durable et achats : pratiquer l'achat responsable	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Diagnostic stratégique Biodiversité Entreprise	B&L évolution	<a href="http://bl-evolution.com/Docs/Formation/Formation_Biodiversite.pdf">http://bl-evolution.com/Docs/Formation/Formation_Biodiversite.pdf</a>	P
Dialoguez avec vos parties prenantes dans la cadre de la RSE	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Dialoguez avec vos riverains : construisez une relation opérationnelle « gagnant-gagnant » avec vos parties prenantes	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Dimension environnementale du développement durable : mesurez votre empreinte écologique	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Directeur Qualité : définir et déployer une politique Qualité	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
DIU : Bases de l'environnement	Envam	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Droit de l'Environnement	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6024">http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6024</a>	P
DSI : Intégrer la transformation digitale de l'entreprise	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Éco-conception	CFDE	<a href="http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=23">http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=23</a>	P
Écologie industrielle et territoriale : de l'idée à l'action	CFDE	<a href="http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=27">http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=27</a>	P
Énergie - Maîtriser les enjeux et les technologies des énergies renouvelables - NE108	Cetiat	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Engager et déployer une démarche de Qualité de Vie au Travail (QVT)	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Entreprise collaborative : d'Intranet aux réseaux sociaux d'entreprise	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Être Responsable développement durable/RSE	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Évaluer et valoriser la démarche de développement durable	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Formation RSE	CNFCE	<a href="http://www.cnfce.com/catalogue/formation-rse-responsabilite-sociale-et-environnementale/RC7R331O481.html">http://www.cnfce.com/catalogue/formation-rse-responsabilite-sociale-et-environnementale/RC7R331O481.html</a>	P
Formation-Action RSE	eo développement	<a href="http://www.eodeveloppement.com/formation-action-rse.html">http://www.eodeveloppement.com/formation-action-rse.html</a>	P
Gérer Efficacement ses Déchets Industriels Dangereux	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6020">http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6020</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Gestion intégrée de l'eau dans un territoire	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Green management : apportez le changement	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
GRI Global Reporting Initiative™ : reporting selon les lignes directrices GRI G4	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Immobilier durable : les fondamentaux	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Indicateurs développement durable et environnement : construisez et perfectionnez votre tableau de bord	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Intégrer le handicap dans la gestion au quotidien : appréhender les réglementations, obligations et approches de la sécurité liées au handicap	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
ISO 26000 : construire et piloter sa démarche RSE	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
ISO 26000 : la norme de la responsabilité sociétale et du développement durable	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
ISO 26000 : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et Organisations (RSO)	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
L'ISO 26000 : Approche Pratique pour l'Entreprise	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5774">http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5774</a>	P
La Gestion des Déchets Industriels	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6019">http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6019</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
La prospective pour l'environnement : outils et méthodes	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : pour une stratégie gagnante	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
L'affichage environnemental des produits	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Le Développement Durable : les Fondamentaux	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5777">http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5777</a>	P
Le Système de Management Intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement)	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6021">http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6021</a>	P
L'environnement dans l'évaluation des politiques publiques (au sein du MS PPSE)	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Les achats durables	ViaSourcing	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Les documents d'urbanisme : le rôle des CCI	CFDE	<a href="http://www.cci.fr/web/cfde">www.cci.fr/web/cfde</a>	P
Les enjeux fonciers de la compensation écologique	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Les fondamentaux de la norme ISO 20121, management responsable dans l'évènementiel	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Les labels sociaux et RH du développement durable	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Les leviers du développement durable pour les acheteurs : adoptez des pratiques innovantes en matière d'achats responsables	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Les référentiels du développement durable : différenciez-les et découvrez ceux pour les services publics et les administrations	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Les fondamentaux du développement durable dans l'entreprise	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Les outils de pilotage de la fonction RH	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
L'essentiel de l'informatique	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Management de l'environnement : piloter efficacement la norme ISO 14001	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Master - Stratégie de Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5778">http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5778</a>	C
Master Management de la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises	International Terra Institute	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	C
Master Management Global	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	C
Mastère Spécialisé Management Global RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et Développement Durable	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	C

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
MBA Environment Management and Digital Systems	International Terra Institute	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	C
MBA Management de l'Eco-construction et de l'Aménagement Durable	International Terra Institute	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	C
Mettez en œuvre l'ISO 20121, management responsable de l'activité événementielle	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Mettre en Place une Politique d'Achats Responsables	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5779">http://www.demos.fr/presentiel/formations-developpement-durable-5779</a>	P
Mettre en œuvre le Développement Durable dans son entreprise	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Mise en place d'une stratégie RSE	B&L évolution	<a href="http://bl-evolution.com/formation/">http://bl-evolution.com/formation/</a>	P
Négociation et gestion des ressources naturelles	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Norme ISO 14 001 Version 2004 : Stratégie de Mise en Œuvre	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-management-environnemental-6027">http://www.demos.fr/presentiel/formations-management-environnemental-6027</a>	P
Outils d'aide à la décision (ACV, AMC...) en évaluation environnementale	BRGM	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
PCET collectivité débutante : construire, piloter, et accompagner un PCET	ADEME	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
PCET collectivité débutante : enjeux d'un projet politique de DD	ADEME	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
PCET collectivité débutante : mobiliser les décideurs autour d'un PCET	ADEME	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
PCET territoire engagé : mettre en œuvre une démarche d'évaluation des PCET	ADEME	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
PCET territoire engagé : poursuivre la dynamique de mon PCET	ADEME	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Piloter l'informatique pour non-informaticien	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Projet développement durable : organiser et déployer votre stratégie	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Promouvoir la diversité : déployez et valorisez votre démarche	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Réglementation environnementale - Niveau 2	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	AGEFOS PME	<a href="http://www.agefos-pme.com/site-national/nous-connaître/projets-nationaux/responsabilite-sociale-des-entreprises-rse/">http://www.agefos-pme.com/site-national/nous-connaître/projets-nationaux/responsabilite-sociale-des-entreprises-rse/</a>	P
Responsabilité sociétale : enjeux et opportunités pour votre organisation	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Responsable Développement Durable & Responsabilité Sociétale	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Responsable Qualité, Sécurité, Environnement (Parcours Pro Certifiant)	Demos	<a href="http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6023">http://www.demos.fr/presentiel/formations-environnement-6023</a>	C

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Responsable de la Fonction Achats	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	C
Responsable Digital	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Responsable Environnement	Cegos	<a href="http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent">http://www.cegos.fr/recherche/Pages/recherche.aspx?k=RSE&amp;filtertoken=&amp;wordsOriginal=RSE%20-%20homeContent</a>	P
Risques et opportunités liés à la biodiversité pour une entreprise ou pour un projet	CFDE	<a href="http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=24">http://www.cci.fr/web/cfde/theme?id=24</a>	P
RSE : initier sa démarche et construire son plan d'actions	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
RSE : outils et méthodes appliqués aux produits bio-sourcés	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
RSE/Développement durable : construire un rapport	Elegia Formation	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Se familiariser avec la gestion de l'environnement	CNPP	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Sensibilisation et formation à la RSE	GRANDdE	<a href="http://www.grandde.fr/sensibilisation-et-formation-a-la-rse.html">http://www.grandde.fr/sensibilisation-et-formation-a-la-rse.html</a>	P
Services écosystémiques : de quoi parle-t-on ? (MS Acterra)	Agro ParisTech	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	Professionnelle / Continue
Structurer et Piloter sa stratégie de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE)	LesEchos	<a href="http://www.lesechos-formation.fr/catalogue/formations-sectorielles/energie-environnement/developpement-durable/strategie-rse.html">http://www.lesechos-formation.fr/catalogue/formations-sectorielles/energie-environnement/developpement-durable/strategie-rse.html</a>	P
Système de management et développement durable : intégrez l'ISO 26000	Afnor	<a href="http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation">http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/formation-et-competences/formation</a>	P
Territoire Zéro déchet	ViaSourcing	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Zero déchet dans les bureaux	ViaSourcing	<a href="http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/">http://www.actu-environnement.com/formations-professionnelles/secteur/management/developpement-durable-rse/</a>	P
Communication éco-responsable - La RSE appliquée aux métiers de la communication	WWF	<a href="http://www.entrepreneursdavenir.com/flw/article/-/id/572">http://www.entrepreneursdavenir.com/flw/article/-/id/572</a>	P
Innové pour prospérer: l'économie circulaire à impact positif	Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme	<a href="http://www.fondation-nicolas-hulot.org/actions/nos-formations/formation-innové-pour-prospérer-leconomie-circulaire-impact-positif">http://www.fondation-nicolas-hulot.org/actions/nos-formations/formation-innové-pour-prospérer-leconomie-circulaire-impact-positif</a>	P
Du mécénat à la RSE	Association Française des Fundraisers	<a href="http://www.fundraisers.fr/agenda/20-novembre-2015-formation-du-mecenat-la-rse-responsabilite-societale-des-entreprises-paris-0">http://www.fundraisers.fr/agenda/20-novembre-2015-formation-du-mecenat-la-rse-responsabilite-societale-des-entreprises-paris-0</a>	P

## À destinations des Élus :

Formation	Centre Formateur	Lien vers la formation
Agenda 21 – Plan de développement durable	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Agenda 21 : intérêts et enjeux	IEPP	<a href="http://www.iepp.fr/">http://www.iepp.fr/</a>
Aménagement d'un éco quartier	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Bilan Carbone : acquisition des bases de la méthode et application dans sa collectivité	GRETA Viva 5	<a href="http://www.greta-viva5.org/site/formation.html">http://www.greta-viva5.org/site/formation.html</a>
Changement climatique : notre pouvoir d'agir est plus important qu'on ne l'imagine !	CIDEFE	<a href="http://www.elunet.org/spip.php?rubrique35">http://www.elunet.org/spip.php?rubrique35</a>
Collectivités Territoriales et énergies renouvelables	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Construire la stratégie de développement durable de son territoire	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Développement économique et développement durable	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Eau et énergie : remettre le bien commun au cœur des politiques locales	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>
Eau et énergie : remettre le bien commun au cœur des politiques locales	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>
Éco conduite : un enjeu pour les collectivités	GRETA Viva 5	<a href="http://www.greta-viva5.org/site/formation.html">http://www.greta-viva5.org/site/formation.html</a>
Efficacité énergétique dans la construction et la rénovation des bâtiments	IEPP	<a href="http://www.iepp.fr/">http://www.iepp.fr/</a>
Élaborer, mettre en œuvre et renforcer un agenda 21 local	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/formation/elaborer-mettre-en-oeuvre-et-renforcer-un-agenda-21-local/">http://cedis-formation.org/formation/elaborer-mettre-en-oeuvre-et-renforcer-un-agenda-21-local/</a>
Énergie et changements climatiques à l'échelle territoriale – connaître, comprendre et planifier pour agir	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>
Énergies et territoires	Institut Supérieur des Élus	<a href="http://www.is-elus.com/formations-elus">http://www.is-elus.com/formations-elus</a>

Formation	Centre Formateur	Lien vers la formation
Intégrer le photovoltaïque dans son projet de territoire – Quels outils pour le secteur public ?	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>
L'agenda 21	Institut Supérieur des Élus	<a href="http://www.is-elus.com/formations-elus">http://www.is-elus.com/formations-elus</a>
L'économie circulaire	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/</a>
La gestion des déchets	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/</a>
La gestion durable des déchets	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>
La précarité énergétique	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/</a>
Le compost urbain et collectif	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/</a>
Le conseil général et l'action sociale	Institut Supérieur des Élus	<a href="http://www.is-elus.com/formations-elus">http://www.is-elus.com/formations-elus</a>
Les atteintes à l'environnement sur une collectivité territoriale : Identifier les outils adaptés po	GRETA Viva 5	<a href="http://www.greta-viva5.org/site/formation.html">http://www.greta-viva5.org/site/formation.html</a>
Les conséquences du Grenelle de l'environnement sur les territoires	Institut Supérieur des Élus	<a href="http://www.is-elus.com/formations-elus">http://www.is-elus.com/formations-elus</a>
Les nouveaux enjeux énergétiques	IEPP	<a href="http://www.iepp.fr/">http://www.iepp.fr/</a>
Les plans de prévention du bruit dans l'environnement	Institut Supérieur des Élus	<a href="http://www.is-elus.com/formations-elus">http://www.is-elus.com/formations-elus</a>
Les plans locaux d'urbanisme	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/</a>
Maîtrisez et valorisez l'analyse économique de vos projets énergétiques durables – Méthodes, outils, études de cas	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>
Optimiser la gestion des déchets (niveau II)	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formation/</a>
Plan et programme de prévention des déchets	Institut Supérieur des Élus	<a href="http://www.is-elus.com/formations-elus">http://www.is-elus.com/formations-elus</a>
Politique de développement durable	IEPP	<a href="http://www.iepp.fr/">http://www.iepp.fr/</a>
Stratégies pour une transition énergétique – Connaître et mettre en œuvre un scénario négaWatt	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>

Formation	Centre Formateur	Lien vers la formation
Urbanisme et développement durable	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Urbanisme opérationnel : comprendre les documents d'urbanisme (Niveau II)	Condorcet Formations	<a href="http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/">http://www.maisondeselus.fr/condorcet-formation/catalogue-de-formationen/</a>
Vers une gestion plus durable et participative de l'eau	Cedis Formation	<a href="http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/">http://cedis-formation.org/thematique/dechets-eau-energie-climat/</a>

### MOOC (formations en ligne ouvertes à tous) :

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	MOOC / MasterClass
Bases juridiques de la conformité RSE et relations parties prenantes	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MasterClass
Biodiversité	Université Virtuelle Environnement et Développement Durable	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/uved/34002/session01/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/uved/34002/session01/about</a>	MOOC
Comprendre l'ISR et répondre aux agences de notation	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MasterClass
CSR and Value Creation	Audencia Nantes	<a href="http://mooc.audencia.com/">http://mooc.audencia.com/</a>	MOOC
Défis énergétiques et risques sanitaires dans les transports	Le CNAM	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/CNAM/01010/session01/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/CNAM/01010/session01/about</a>	MOOC
Développement Durable	Centrale Supélec	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/CentraleParis/02001S02/Trimestre_1_2015/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/CentraleParis/02001S02/Trimestre_1_2015/about</a>	MOOC
Développement et Durabilité	Université Pierre Mendès-France	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/upmf/69002/session01/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/upmf/69002/session01/about</a>	MOOC
Éco-concevoir Demain	Arts & Métiers ParisTech	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/ensam/022003/Trimestre_1_2015/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/ensam/022003/Trimestre_1_2015/about</a>	MOOC
Économie circulaire et innovation	Université Virtuelle Environnement et Développement Durable	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/uved/34001/Trimestre_3_2014/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/uved/34001/Trimestre_3_2014/about</a>	MOOC
Fondamentaux du reporting	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MOOC
Impacts professionnels de l'évolution des liens recherche-innovation-sciences-société	Alliance Sciences Société	<a href="http://alliance-sciences-societe.fr/master-class/">http://alliance-sciences-societe.fr/master-class/</a>	MasterClass

Formation	Centre formateur	Lien vers la formation	MOOC / MasterClass
L'élaboration technique et managériale du processus de reporting extra-financier	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MasterClass
La RSE	Université Paris 1 Panthéon Sorbonne	<a href="https://www.canal-u.tv/video/universite_paris_1_pantheon_sorbonne/la_rse.15351">https://www.canal-u.tv/video/universite_paris_1_pantheon_sorbonne/la_rse.15351</a>	MOOC
Le management de la fonction RSE & DD	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MasterClass
Les fondamentaux de la RSE	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MOOC
Les principes directeurs de l'OCDE et la médiation du PCN	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MasterClass
Mettre en place la RSE	TV des Entrepreneurs	<a href="http://www.passeportpourdevelopper.com/RSE">http://www.passeportpourdevelopper.com/RSE</a>	MOOC
Reporting au service de la Marque : élaborer ses supports de communication	Institut RSE	<a href="http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations">http://www.institutrse.com/formations-newsletter-documentation/#formations</a>	MasterClass
Ville durable : être acteur du changement	Université de Montpellier	<a href="https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/Montpellier2/08001/Trimestre_1_2014/about">https://www.france-universite-numerique-mooc.fr/courses/Montpellier2/08001/Trimestre_1_2014/about</a>	MOOC

Source : Base de données du Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) et site internet des organismes cités

NB : En rouge, les intitulés de formations citant explicitement les termes de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)



## 8 Contribution de la CFE-CGC

### à la feuille de route du GT1 Sous-groupe 1 sur l'implication des salariés dans les démarches de RSE dans les TPE-PME-ETI du 2 avril 2015

La CFE-CGC défend les démarches de RSE ancrées dans le quotidien des entreprises, engageant l'ensemble de ses forces vives : dirigeant, encadrement et l'ensemble des salariés. C'est à cette condition que la RSE sera créatrice de valeur et qu'elle permettra de redonner du sens, de partager un projet d'entreprise indispensable à la mobilisation des acteurs internes au service de la performance.

Pour la CFE-CGC, une démarche de RSE doit s'appuyer sur les cinq axes suivants :

- un dialogue social de qualité ;
- une gouvernance associant les salariés ;
- le développement des femmes et des hommes portant sur la performance de l'entreprise ;
- le respect de l'écosystème de l'entreprise ;
- représenter une nouvelle boussole de performance sur le long terme.

Il est aujourd'hui acquis qu'une démarche de RSE se traduit non seulement dans les thèmes pris en compte par les entreprises (les thèmes sur lesquels les impacts de leurs activités sont pris en compte), mais également dans la façon d'aborder ces thèmes et d'identifier les impacts à considérer : le dialogue avec les parties prenantes.

Les salariés **sont impliqués ou doivent être impliqués** dans les démarches de RSE sur ces deux axes :

- **le contenu** : les thèmes pris en compte dans les démarches de RSE et la définition des priorités d'action ; seule l'implication des salariés peut garantir la pertinence des priorités retenues dans la démarche de RSE, notamment pour les enjeux sociaux internes à l'entreprise ;
- **la méthode** : en tant qu'acteur du dialogue interne de l'entreprise ; volet primordial du dialogue avec les parties prenantes.

La nécessaire implication des salariés traduit également le fait que les salariés sont une partie prenante clé des démarches RSE.

- En premier lieu, une démarche de RSE est porteuse d'une vision, d'un **projet stratégique** de l'entreprise sur le long terme. À ce titre, les évolutions ou mutations induites par ce projet stratégique impactent directement les salariés en tant qu'acteurs internes, liés à l'avenir de l'entreprise. Ces évolutions doivent faire l'objet d'un échange afin d'anticiper leurs conséquences sur les salariés en termes

d'emploi, d'évolution des compétences, de formation... sur le court et le long termes.

- Ensuite, une démarche de RSE questionne les pratiques des entreprises sur l'ensemble des **dimensions : économiques, sociales et environnementales**, y compris les conditions de travail, les enjeux RH, l'employabilité, la non-discrimination... Les salariés sont non seulement les premiers concernés par les questions sociales internes, mais également directement impactés par les questions environnementales (par exemple lorsqu'ils sont amenés à manipuler des produits dangereux...) et sociétales : ils sont donc directement impactés par les choix et la définition des priorités retenues dans les démarches de RSE.

Le dialogue avec les salariés est aujourd'hui organisé dans les entreprises sous la forme de dialogue social, s'appuyant sur une représentation collective des intérêts des salariés dans différentes instances : délégation unique du personnel, comité d'entreprise ou CHSCT, délégué syndical. Ces instances tirent leur légitimité d'élection. En tant qu'instance existante organisant le dialogue avec une partie prenante clé de l'entreprise, les démarches de RSE doivent s'appuyer et impliquer ces instances représentatives du personnel.

La valeur ajoutée de l'implication des salariés, ou de leurs représentants pour les PME TPE et ETI, peut se traduire à chaque étape d'une démarche de RSE.

## 1. Lors du diagnostic :

- pour l'identification des enjeux métiers à travers l'expression de leurs attentes en matière sociale, mais aussi économique et environnementale. Les questions relatives à la formation et à la gestion des emplois et compétences, à l'égalité professionnelle, à l'intégration du handicap, à la prévention des risques professionnels et à la qualité de vie doivent notamment être prises en compte dans le diagnostic. De plus, les salariés sont également détenteurs de la connaissance des caractéristiques des produits et services et des fournisseurs et sous-traitants... et à ce titre sont à même de contribuer à la connaissance des impacts économiques et environnementaux. « Celui qui FAIT, SAIT ». En particulier pour les entreprises de taille modeste, s'appuyer sur les connaissances présentes en interne pour la réalisation du diagnostic assure la qualité de ce diagnostic tout en valorisant des compétences présentes au sein de l'entreprise ;
- pour l'identification des parties prenantes et de leurs attentes : les salariés étant en interface avec les clients, fournisseurs, sous-traitants, ils sont aux premières loges pour identifier les acteurs impactés par les décisions de l'organisation et rendre compte de l'écosystème de l'entreprise ;
- en tant que partie prenante interne de l'entreprise, les salariés ou leurs représentants bénéficient de la légitimité due à leur relation contractuelle avec l'entreprise, mais également leurs représentants bénéficient de la représentativité leur permettant de défendre les intérêts collectifs des salariés. Selon la taille de l'entreprise, la représentation des intérêts collectifs peut être assurée par différentes instances : délégué du personnel, délégation unique du personnel, comité d'entreprise, CHSCT ;
- le diagnostic permet également de faire un état des lieux des accords existants et de leur suivi afin de les intégrer dans la démarche de RSE (accord sur l'égalité professionnelle, éventuellement sur la diversité, sur la qualité de vie et sur le handicap) ;

- risque de ne pas impliquer les salariés ou leurs représentants à cette étape : passer à côté d'attentes fortes de parties prenantes de premier ordre et construire la démarche sur un diagnostic incomplet. Risque d'une démarche de *social washing* dans laquelle le volet social n'est pas réellement pris en compte.

## 2. Lors de la définition du plan d'action et des priorités :

- indicateur direct de la pertinence des priorités retenues, de manière incontournable sur les questions sociales internes, l'implication des salariés dans la définition des priorités est d'ailleurs appréciée en tant que telle par les organismes d'évaluation ou de notation des démarches RSE ;
- garante de la prise en compte du développement des femmes et des hommes de l'entreprise dans la démarche, l'implication des salariés dans la recherche de solutions est une source d'innovation et de créativité s'appuyant sur la connaissance qu'ont les salariés des produits, services, clients, partenaires... L'implication des salariés permet de déployer un système d'innovation participative, vecteur de motivation et d'engagement des salariés.

## 3. Lors du déploiement de la démarche

- facteur d'adhésion des salariés à la démarche, ce qui contribue à l'efficacité des actions retenues ;
- indicateur de la mise en place d'une gouvernance responsable, tournée vers une performance sur la durée, partie intégrante de la RSE ;
- la reconnaissance de la compétence des acteurs du dialogue social sur les enjeux RSE métiers favorise la qualité de ce dialogue social, également partie intégrante de la RSE ;
- l'implication des salariés favorise la cohérence des démarches et permet l'intégration des outils existants (base de données économiques et sociales, accord d'intéressement...) dans la démarche de RSE ;
- l'implication des salariés ou de leurs représentants dans le déploiement des démarches est un vecteur de cohérence globale des actions et contribue à décloisonner les différentes démarches (RSE, accord handicap, accord égalité professionnelle...).

## 4. Lors de l'évaluation

- pour conforter l'appréciation de la pertinence des priorités, notamment sur la dimension sociale et l'identification des enjeux métiers.

## 5. Lors de la communication sur la démarche

- la valorisation de l'implication des salariés tout au long de la démarche de RSE est un vecteur de différenciation et facilite l'appréciation de la qualité du dialogue social par les parties externes à l'entreprise.

La création d'une commission de suivi de la démarche RSE (rattachée au comité d'entreprise ou à une instance de représentation collective des intérêts des salariés) est un des dispositifs pouvant assurer cette implication des salariés tout au long de la

démarche et de manière pérenne. Une telle instance permet l'information, le dialogue et la montée en compétence collective sur la RSE et est porteuse de cohérence de la démarche.

La compétence acquise par les acteurs du dialogue social représente également un atout pour la conduite des démarches de RSE et le dialogue avec les parties prenantes.

Les principaux freins aux démarches de RSE des PME, identifiés dans le baromètre RSE des PME 2013 de la CCI sont : le manque de temps, de budget et de compétences. S'appuyer sur les compétences internes des salariés, sur les instances de dialogue social existantes à chaque étape de la démarche permet de répondre à ces trois freins.

Par ailleurs, une des fragilités des démarches RSE des PME-TPE est le manque de formalisation de leur démarche avec le risque associé que la démarche ne soit pas pérenne.

S'appuyer sur une instance de dialogue interne participe à la formalisation de la démarche, l'inscrit dans un calendrier qui alimente la dynamique engagée.

Enfin, inscrire la démarche de RSE à l'ordre du jour du dialogue social est une opportunité de l'ouvrir à de nouveaux champs, de manière volontaire, contribuant à la rénovation du dialogue social français.

## Recommandations pour l'implication des salariés dans les démarches de RSE

Rappel : « Démarches de RSE » s'entend au sens de responsabilité sociétale de l'entreprise qui vise à assumer les impacts de ses activités et décisions afin de les inscrire dans une performance de long terme.

- Assurer une communication interne préalable à toute communication externe sur la démarche RSE (*reporting* RSE, mais aussi dépôt de dossier pour des trophées, concours ou autre manifestation publique...).
- Plus les salariés, ou leurs représentants, seront impliqués dans les phases amont de la démarche (notamment dès le diagnostic), plus leur implication sera bénéfique à la démarche de RSE de l'entreprise et en garantira la pertinence et l'efficacité.
- Inscrire les démarches de RSE dans le dialogue social et les instances existantes est vecteur de décloisonnement des démarches existantes (cohérence entre la démarche RSE, les accords égalité, handicap...) et vecteur de cohérence globale de la démarche.
- Les représentants du personnel sont formés au dialogue social et, à ce titre, sont détenteurs de compétences utiles à la conduite du dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise.

## 9 Contribution de la Direction générale du travail

### 1 – Dialogue social dans les PME-TPE

#### ➤ Accord de branche

**Il n'y a qu'un accord de branche sur la RSE conclu pour les travaux publics en 2011 avec un avenant en 2014.**

#### ➤ Renouveau du dialogue social :

En juillet 2014, le gouvernement a transmis aux partenaires sociaux un document d'orientation structuré autour des trois questions suivantes :

- Comment améliorer la représentation des salariés, sous des formes adaptées à la diversité des entreprises ?
- Comment faire évoluer le cadre du dialogue social dans l'entreprise, en particulier s'agissant des institutions représentatives du personnel et des obligations de consultation et de négociation, en privilégiant une approche plus stratégique, moins formelle et donc simplifiée ?
- Comment favoriser des parcours syndicaux valorisants et fluides pour les représentants des salariés ?

Les négociations n'ayant pas abouties, le gouvernement a repris **la main avec, pour objectif, l'adoption d'une loi avant l'été par le Parlement.**

#### Les grands axes du projet de loi sont :

- regrouper et rationaliser les obligations d'information et de consultation et les obligations de négociation ;
- **adapter les règles de la représentation des salariés au nombre de salariés de l'entreprise ;**
- **instaurer une représentation adaptée pour les salariés issus des TPE ;**
- valoriser les parcours de ceux qui s'engagent comme des représentants des salariés et susciter des vocations ;
- inscrire dans la loi l'objectif d'une représentation équilibrée de femmes et d'hommes parmi les représentants des salariés.

**Une représentation universelle des salariés des très petites entreprises est nécessaire**, car actuellement :

- 4,6 millions de salariés des TPE et du particulier employeur ne disposent pas d'instances de représentation du personnel ;
- 4 secteurs ont engagé un processus de création de commissions paritaires régionales : l'artisanat, la production agricole, les professions libérales et le particulier employeur ;
- 281 000 salariés de TPE ne sont pas couverts par ces commissions paritaires régionales d'origine conventionnelle.

Pour plus d'information, veuillez trouver en annexe des extraits de l'exposé des motifs du projet de loi sur le dialogue social.

## 2 – Réflexions actuelles du ministère du Travail sur des actions ciblées TPE/PME

### ➤ En matière de santé et de conditions de travail :

Notre approche de la santé-sécurité au travail dans les PME-TPE est tout à la fois exigeante et adaptée :

- exigeante, car nous attendons que les salariés des PME-TPE puissent bénéficier du même niveau de protection que les salariés des autres entreprises ;
- adaptée, car nous sommes conscients des difficultés que peuvent rencontrer les petites entreprises pour s'informer sur la réglementation et mettre en œuvre des mesures de prévention des risques. C'est pourquoi nous proposons aux PME-TPE un ensemble de mesures d'accompagnement très variées, qui vont du conseil sur la réglementation (diffusé par exemple par le réseau déconcentré du ministère du Travail) au développement d'outils simplifiés ou adaptés aux moyens et aux problématiques des PME-TPE (outils en ligne d'aide à l'évaluation des risques, ressources en ligne sur le site du ministère : [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr), etc.) et à des aides financières simplifiées pour soutenir les investissements des TPE dans la prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail (allouées par les régimes de sécurité sociale).

Les PME-TPE font par ailleurs l'objet d'actions ciblées dans le cadre de la programmation stratégique du ministère du Travail et des principaux organismes de prévention. Le deuxième plan « santé au travail pour 2010-2014 » comprenait un axe consacré aux PME-TPE. Dans le troisième plan « santé au travail pour 2015-2019 », en cours d'élaboration, l'accompagnement des PME-TPE est une préoccupation majeure, qui répond également à une attente forte des partenaires sociaux. Les différentes actions de ce plan, portant sur des risques professionnels prioritaires ou sur la promotion de démarches de prévention, prévoient toutes des actions spécifiques en direction des PME-TPE afin de les sensibiliser, les inciter, les outiller et les accompagner. Le plan prévoit par ailleurs des mesures de simplification de la réglementation, à niveau de protection constant.

Enfin, le gouvernement a élaboré, sous l'égide du Premier ministre, un ambitieux plan d'action en faveur des PME-TPE, qui comprendra un volet consacré aux conditions de travail. Il proposera notamment aux PME-TPE une offre de service d'accompagnement dans la mise en œuvre de leurs obligations en matière de santé et de sécurité au travail ainsi que la mobilisation de financements dédiés, accompagnés par l'opérateur de l'État en matière d'amélioration des conditions de travail (le réseau Anact-Aract).

NB : Le **réseau Anact-Aract** accompagne les entreprises, et plus particulièrement les PME-TPE, par un double apport d'expertise et de méthodologie pour les aider à conduire des démarches d'amélioration des conditions de travail, facteur, pour l'entreprise, de performance et d'attractivité.

Les domaines d'expertise, qui s'inscrivent dans les trois grandes priorités stratégiques du contrat d'objectif et de performance (COP) 2014-2017 de l'ANACT (adopté à la

suite d'un groupe de travail tripartite entre les partenaires sociaux, l'État et l'Anact), à savoir la prévention des risques professionnels, la prévention de l'usure professionnelle et le maintien en emploi ainsi que la qualité de vie au travail, se déclinent de la manière suivante :

- santé au travail ;
- qualité de vie au travail ;
- mutations et organisation ;
- gestion des ressources humaines et territoire ;
- emploi et compétences ;
- égalité professionnelle ;
- dialogue social ;
- allongement de la vie professionnelle.

➤ **Le ministère du Travail (DGT et DGEFP) étudie avec le SGMAP une offre de service régionale RH sur l'emploi (favoriser le développement de l'entreprise) et le travail.**

La démarche consisterait à monter une offre de service RH vers les PME-TPE. **Cette offre aurait trois entrées : droit, aides, méthode** (comment mettre en œuvre). Elle devrait porter sur le champ de l'emploi et du travail :

- « Je cherche à recruter quelqu'un, comment je fais ? Quelle aide possible ? » ;
- Pour évaluer les risques dans mon entreprise, comment procéder ? Qui peut m'appuyer ? »
- **dans le cadre de la réforme de l'inspection du travail.**

La DGT réfléchit à des voies nouvelles d'action de l'administration du travail pour les TPE. L'objectif est de viser une meilleure effectivité du droit du travail dans cette catégorie d'entreprises en tenant compte de leurs spécificités : il est question de faire une typologie des TPE (il faut traiter différemment les TPE par exemple en distinguant les professions organisées telles que la boulangerie, les métiers automobiles, la boucherie, etc., les TPE au sein d'un centre commercial, les petites associations, les particuliers employeurs, etc.).

Le système d'inspection mènerait des actions ciblées d'information sur le droit et des actions de contrôle adaptées à chaque type de TPE. Ces actions feront partie des orientations prioritaires de l'inspection du travail pour 2016.

➤ **Approche par branches professionnelles**

Un projet est à l'étude afin de concevoir avec les partenaires sociaux une branche au niveau national constituée de TPE avec une présentation simplifiée et pédagogique des règles applicables sur les principaux sujets qui caractérisent cette branche dans le domaine du travail et de l'emploi : document évaluation des risques, apprentissage, TMS, travail de nuit, etc.

Par exemple, nous pourrions travailler dans ce sens avec les partenaires sociaux d'une profession comme la boucherie, l'automobile ou la menuiserie pour dégager les cinq à dix questions principales qui se posent à cette profession et apporter des réponses adaptées à chacune.

Des fiches seraient réalisées et diffusées sur les sites de chaque organisation patronale et syndicale de la profession et sur celui du ministère du Travail, et d'autres outils pourraient être aussi utilisés en fonction des spécificités de chaque profession : autodiagnostic, ateliers, etc.

Nous sommes en contact avec l'ANACT pour déterminer si elle pourrait être (avec les Aract) l'opérateur ou organisme « support » pour construire les outils.

Une expérimentation devrait être réalisée sur quelques branches volontaires, puis elle pourrait être déployée après concertation au sein de la Commission nationale de la négociation collective (CNNC).

### **3 – Protection des lanceurs d'alerte et des témoins de discriminations ou de harcèlement dans la relation de travail**

**Contribution DGT : Il existe différentes bases légales relatives aux lanceurs d'alerte :**

- en matière de corruption, article L1161-1 du Code du travail ;
- en matière de sécurité sanitaire de certains produits de santé, article L5312-4-2 du Code de la santé publique ;
- en matière de risque grave pour la santé publique ou l'environnement article L 1351-1 du Code de la santé publique ;
- en matière de conflits d'intérêts, article 25 de la loi du 11 octobre 2003 ;
- en matière de faits constitutifs d'un délit ou d'un crime, article L1132-3-3 du Code du travail.

Rappel : article L2323-78 du Code du travail :

Lorsque le comité d'entreprise a connaissance de faits de nature à affecter de manière préoccupante la situation économique de l'entreprise, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications.

Cette demande est inscrite de droit à l'ordre du jour de la prochaine séance du comité d'entreprise.

Si le comité d'entreprise n'a pu obtenir de réponse suffisante de l'employeur ou si celle-ci confirme le caractère préoccupant de la situation, il établit un rapport. Dans les entreprises employant au moins mille salariés, ce rapport est établi par la commission économique prévue par l'article L.2325-23.

Ce rapport, au titre du droit d'alerte économique, est transmis à l'employeur et au commissaire aux comptes.

## 10 Contribution du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

### Passer de l'organisation apprenante à la RSE : le défi de l'auto-éco-organisation

#### Rappel des objectifs du sous-groupe 1 du GT 1 :

Si la sensibilisation et l'engagement RSE des dirigeants est un premier levier d'action d'implication des salariés dans les démarches de RSE, le débat émerge sur les modalités d'engagement des salariés comme partie prenante de l'entreprise, notamment directement et/ou par leurs représentants. Quelle peut être leur contribution à la mise en place de ces démarches ? Comment sont-ils concernés, avec ou sans engagement de leur part ? Sachant qu'en tant qu'« acteur » du corps social que constitue l'entreprise, chaque salarié doit pouvoir contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la démarche<sup>1</sup>.

*La présente contribution s'inscrit dans le cadre de deux axes du sous-groupe 1 :*

- *information et appropriation des enjeux RSE par les acteurs de l'entreprise ;*
- *impliquer les salariés et leurs représentants.*

### 1. Organisation qualifiante, organisation apprenante

#### Organisation qualifiante

L'organisation qualifiante est un concept né de recherches en organisation et sociologie du travail à partir des années 1990. Une telle organisation du travail en entreprise industrielle permet le développement des compétences individuelles et collectives. Le travail y est valorisé, formateur et, au-delà des routines et de la parcellisation des tâches, repose sur l'autonomie et l'initiative des opérateurs et même des équipes, notamment pour gérer les aléas et imprévus de production qui constituent autant d'occasions d'améliorer les *process* d'une part et d'acquérir des compétences nouvelles et de niveau plus élevé d'autre part.

En découlant et afin de reconnaître la compétence acquise, l'organisation qualifiante attribue une place importante à la formation professionnelle « qualifiante », c'est-à-dire débouchant sur la reconnaissance de niveau de qualification pouvant se matérialiser par des diplômes, des certifications professionnelles. Cette modalité de gestion « dynamique » des ressources humaines d'une organisation entraîne reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences entrepris par les salariés, de manière individuelle et collective.

Pour autant, si cette acquisition de savoirs constitués peut permettre à un salarié d'évoluer pour occuper un poste de niveau supérieur avec une probabilité forte de

---

(1) Il s'agira alors d'analyser la manière dont les salariés peuvent être impliqués dans les démarches RSE, dans la mesure où pour qu'une démarche soit suivie et que l'engagement perdure, toutes les parties prenantes, et spécifiquement les salariés, doivent être sensibilisées et engagées dans la politique/stratégie RSE de l'entreprise.

réussite « en situation », ce schéma d'évolution professionnelle n'est pas automatique, ni systématique. En effet :

- d'une part, à chaque poste de travail nouveau correspondent des savoirs(-faire) expérimentiels qui sont à acquérir à chaque fois ;
- d'autre part, l'organisation n'est pas tenue de faire évoluer de la sorte tous les opérateurs qualifiés dans un poste vers un autre poste de niveau supérieur. Elle ne le fera que par rapport à ses besoins de compétences, c'est-à-dire par rapport à ses *process* et à son organisation du travail.

Le concept d'organisation qualifiante est apparu de fait, adapté à des organisations industrielles, reconnaissant les niveaux de qualification et les savoirs acquis par le salarié en situation. Mais au-delà de ces situations données, l'organisation/l'entreprise ne valide pas de manière automatique un « parcours d'apprentissage » amenant à une progression.

**Les organisations qualifiantes** permettent le développement des compétences individuelles et collectives.

Leurs caractéristiques sont les suivantes :

- un travail valorisé et formateur ;
- une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et → collectives ;
- un professionnalisme pérennisé ;
- le recours aux formations diplômantes, afin d'élever le niveau de qualification des salariés ;
- une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences entrepris par → le salarié dans son poste ou sa situation de travail.

### **Organisation apprenante**

L'organisation apprenante considère la montée en compétence de l'organisation à l'aune de la dimension collective plutôt qu'individuelle d'une part et intègre l'évolution des compétences dans un processus d'apprentissage impliquant l'évolution individuelle dans le sens d'une progression d'autre part.

Il s'agit d'abord de situations de groupes de salariés se trouvant collectivement en situation d'apprentissage de choses nouvelles et de résolution de problèmes imprévus (aléas).

L'organisation confère à ces groupes une forte autonomie au travail, dans les méthodes, les rythmes et l'ordre des tâches. Les salariés de l'organisation apprenante exercent des tâches complexes, non monotones et non répétitives, subissent peu de contraintes de rythme dans l'organisation de leur travail et appartiennent assez souvent à des équipes autonomes.

Le modèle des organisations apprenantes (Zarifian, 2003) accorde une grande importance aux dynamiques individuelles et collectives d'apprentissage en situation de travail, notamment dans les activités d'analyse et de résolution de problèmes liés à des événements imprévus, tels les dysfonctionnements et les aléas de production, ou à

des événements provoqués, comme dans les processus d'innovation. Il appelle des niveaux élevés d'autonomie, d'initiative et de communication dans le travail et privilégie des collectifs de travail comme les équipes autonomes ou les équipes de projet.

Surtout, les processus apprenants font progresser en savoir-savoir-faire individuels et collectifs les opérateurs, élevant leur(s) niveau(x) de compétence et leur permettant d'intervenir directement sur le *process* de travail et de modifier ainsi l'organisation du travail, plus performante, plus adaptée, plus riche.

L'organisation apprenante permet ainsi de développer trois niveaux d'apprentissage :

- individuel (*via* les formations professionnelles) ;
- collectif (le manager, fonction qui peut être tournante dans l'équipe, impulse une dynamique qui permet de travailler ensemble pour apprendre) ;
- organisationnel (l'apprentissage organisationnel ne peut se développer que grâce à des pratiques managériales, une culture d'entreprise ouverte et une vision forte, des modes organisationnels et une politique de gestion des ressources humaines adapté et progressiste ; un système de transmission d'information optimal est également indispensable).

**Les organisations apprenantes** privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences. On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe. En effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence. L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice ni l'entreprise qualifiante : elle est d'un autre ordre. Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives. Le manager y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation. Cela implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. L'intérêt de l'organisation apprenante réside dans sa capacité à se structurer de manière à permettre une professionnalisation collective. Les objectifs de formation ne correspondent pas à des objectifs de qualification mais à des objectifs de professionnalisation.

### **Organisation apprenante et politique de gestion des ressources humaines**

Le modèle de l'organisation apprenante est basé sur l'implication des salariés au travail et dans les prises de décision et les résolutions de problèmes. Les politiques de gestion associées à ce modèle traduisent un système qui repose sur le capital humain, sur le respect des personnes et sur leur implication en tant que salariés. Elles permettent de renforcer le modèle de l'organisation apprenante, en termes d'efficacité et de mise en œuvre (Applebaum *et al*, 2000), grâce :

- à un très important investissement en formation continue des salariés, qui acquièrent ainsi les compétences et les savoirs nécessaires à leur efficacité et à leur implication au travail ; la formation continue est un des éléments centraux des nouveaux modes d'organisation, et les formations-actions sont fortement privilégiées ;

- à des politiques salariales fondées sur la reconnaissance des performances individuelles et (surtout) collectives, débouchant le plus souvent sur des politiques d'intéressement collectif qui permettent d'inciter et de motiver les salariés ;
- à la stabilité de l'emploi – mais pas forcément de la situation de travail elle-même, évolutive et sur laquelle le salarié a prise pour la faire évoluer – qui favorise l'implication de long terme des salariés dans leur entreprise et dans leur travail.

Les organisations apprenantes laissent une grande marge d'autonomie aux salariés, limitent les contraintes en termes de rythme et d'horaires de travail ; de surcroît, les formations continues et la gestion pérenne de l'emploi, en impliquant davantage les salariés dans leur organisation et en les rendant plus efficaces, contribuent forcément à la bonne qualité du travail et de l'emploi.

## **2. L'organisation apprenante, parce qu'elle favorise et encourage l'implication et la prise d'initiative des salariés, est source d'empowerment. En tant que telle, elle est source de *Responsabilité sociale sociétale des et dans les entreprises***

- L'organisation apprenante comporte un présupposé évident de « responsabilité sociale » de la part de l'employeur qui la promeut et la met en place. En somme, une organisation apprenante est porteuse de RSE :
  - corrélation entre organisation apprenante et santé au travail ; baisse des risques psychosociaux et bien-être au travail.

Il y a une corrélation évidente entre la mise en place d'une organisation apprenante et la santé des salariés, à travers notamment la baisse des risques psychosociaux auxquels ils pourraient être confrontés. En effet, l'implication encouragée, la recherche d'autonomie individuelle et collective, les progressions professionnelles sont autant de facteurs favorables à une baisse des risques psychosociaux.

Rappel : Les risques psychosociaux s'articulent autour de plusieurs axes que sont les exigences au travail, les exigences émotionnelles, l'autonomie et les marges de manœuvre, les rapports sociaux – les relations au travail, les conflits de valeurs et l'insécurité de l'emploi (rapport Nasse-Légeron, sous l'égide de l'Insee).

- L'organisation apprenante, en tant que facteur d'apprentissage individuel donc de développement et d'accomplissement personnel.

Une des dimensions de l'apprentissage est de permettre un développement personnel, c'est-à-dire la capacité à être soi-même et à utiliser son potentiel personnel dans une direction qui a du sens pour soi et dans la prise de responsabilité personnelle, sur son travail et son développement. C'est la base de l'autonomie réelle : faire les choses librement, par décision, parce qu'elles prennent un sens pour soi et pour les autres.

- Accomplissement au travail, apprentissage collectif, *empowerment* : sources de performance globale de l'organisation.

L'organisation apprenante autorise des souplesses et/ou raccourcissements de la ligne hiérarchique, ce qui est bénéfique pour la motivation personnelle et collective. De fait, le modèle de l'organisation apprenante, favorisant l'autonomie et la prise d'initiative,

rejoint les théories de l'*empowerment*, tantôt traduit par « capacitation », « responsabilisation » ou « implication ». Cette notion traduit la manière qu'ont les salariés de s'impliquer et de se responsabiliser eux-mêmes ; le terme intègre également les notions d'autonomie, d'autorité et de pouvoir (Byham W. (1996), « L'*empowerment*, défense et illustration » in *L'Expansion Management Review*, n° 80, mars, p 70-78). Ainsi l'*empowerment* traduit une dynamique interne d'apprentissage et de capitalisation des savoirs propice à l'appropriation des démarches de RSE : les tâches sont définies par les individus, le comportement requis pour la réalisation des tâches est défini par les individus, le management et les individus se concertent pour définir les objectifs de chacun, l'importance des objectifs est définie par les individus. De fait, l'entreprise qui s'inscrit dans une dynamique d'*empowerment* de ses salariés est plus à même d'élaborer une démarche RSE auto-portée et fédératrice. L'*empowerment* permet donc une politique, et de se traduire en « pratiques » de RSE porteuses de sens car partagées entre l'organisation (l'employeur) et les salariés.

Ce schéma semble, de plus, tout à fait compatible avec le principe de subordination juridique qui caractérise le contrat de travail (français), à partir du moment où il n'est confondu ni avec un principe de soumission... ni avec une vision idéologique qui ne considérerait la relation de travail que comme aliénante... et qui serait, de toute évidence, orthogonale avec le principe même de Responsabilité sociale des entreprises.

**RSE, coresponsabilité, autonomie collective** : la Responsabilité sociale/sociétale, se conçoit adéquatement sous deux conditions : (1) la gestion des impacts négatifs des organisations ; (2) **l'association en coresponsabilité** entre tous les participants à la solution de ces impacts négatifs. En effet, opposer directement aux agents sociaux les impacts de leurs actes serait injuste et inefficace, mais on peut les rendre redevables de participer de manière coresponsable à la suppression des impacts négatifs de leurs actes. La Responsabilité sociale crée donc de nouveaux sujets collectifs inter-organisationnels. Elle est un opérateur de créativité organisationnelle. La Responsabilité Sociale est un concept éthique collectif de coresponsabilité. Elle n'est pas « *ma* » responsabilité « *vis-à-vis* » de la société (considérée comme objet), mais « *la* » responsabilité « *de* » la société (considérée comme sujet). Il s'agit donc de **construire une société réflexive** capable de s'observer et de se corriger elle-même, de façon publique, dialogique et transparente. **L'autonomie collective** est le moyen et la fin d'une politique de soutenabilité socialement responsable.

**RSE, apprentissage collectif** : source d'adhésion et d'engagement des salariés, la vision commune donne un sens à l'action collective en faisant le lien entre les perceptions individuelles et la représentation des objectifs organisationnels. Il s'agit de développer une pensée systémique de l'organisation et de l'apprentissage collectif. L'*empowerment* et l'apprentissage collectif sont favorisés par des modes de management consistant à résoudre des problèmes en groupe, la mise en place de structure de communication décentralisée, le *knowledge management* (organisation et gestion organisationnelle basées sur la production de savoir)....

### 3. Organisation apprenante et nouveaux modes d'organisation

#### ➤ Management et intelligence collective dans l'organisation apprenante

L'intelligence collective est l'assemblage des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail, issue de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation complexe, présente ou à venir. Contribuer à développer l'intelligence collective d'une organisation permet d'impliquer l'ensemble des membres dans la résolution des problèmes auxquels elle se heurte et dans son bon développement.

Pour favoriser l'intelligence collective d'une équipe, un manager doit :

- avoir la capacité de créer une équipe pluridisciplinaire ;
- intégrer les diverses intelligences individuelles ;
- avoir la capacité à collaborer ensemble ;
- avoir la capacité à apprendre avec et par les membres de l'équipe ;
- développer une capacité collective à résoudre les problèmes et à participer collectivement à la prise de décision ;
- créer une vision commune pour mieux s'adapter et agir.

#### ➤ L'auto-organisation dans l'organisation apprenante

Ainsi l'organisation apprenante, puisqu'elle favorise la mise en place d'un système de production des savoirs efficace, un système de communication développé et une conduite autodéterminée permettant aux salariés de gagner en compétences, améliore le système de qualité de l'organisation, la performance organisationnelle – mieux coordonner ses activités pour améliorer le processus productif de l'organisation.

#### ➤ L'auto-éco-organisation : les salariés acteurs de la mise en œuvre de la RSE

Il pourrait s'agir de l'optimum organisationnel, qui verrait l'entreprise promouvoir et développer des systèmes de management et de production auto-éco-organisés, et par là même non seulement apprenants, mais encore efficaces, généreux, productifs et réactifs.

Le présupposé de telles organisations, de telles entreprises, est à l'évidence celui d'un très haut niveau de responsabilité « sociale » – parce que c'est une de ses fonctions et « sociétale » – ce serait à fois une condition et une conséquence.

Ces présupposés doivent sans doute être confrontés à l'épreuve des faits et de l'observation pour valider les effets de corrélation, aussi bien positifs que négatifs, des hypothèses telles que :

- niveau d'organisation apprenante et prise de conscience environnementale ;
- niveau d'organisation apprenante et modalités de régulation avec les parties prenantes ;
- élévation du niveau de connaissance et d'éducation, et augmentation du niveau d'attente sociale voire de la conflictualité des rapports sociaux...

Ces hypothèses fournissent autant de pistes de travail d'approfondissement pour le sous-groupe du GT1.

## 11 Contribution du REFEDD et de la CGE

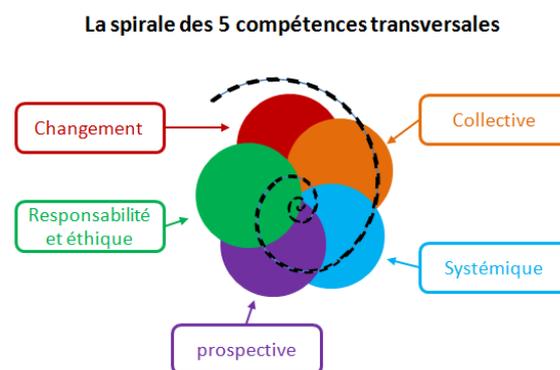
**Oriane CÉBILE (REFEDD) et Gérald MAJOU (CGE)**

### Formation initiale et RSE

Intégrer les enjeux du développement durable dans l'ensemble des formations est indispensable afin que les salariés puissent contribuer effectivement à la démarche RSE de leur entreprise. Au-delà de l'offre en formation développement durable et RSE, il s'agit de fournir à tous les étudiants les éléments de base sur le développement durable et la RSE, et de leur permettre de se les approprier selon leur formation et leur parcours. Les besoins en spécialistes développement durable sont limités, mais les connaissances de base sur le développement durable et les modes d'action correspondants sont l'affaire de tous les métiers.

Pour permettre une implication des salariés dans les démarches RSE, les enjeux sont donc à la fois de transmettre des connaissances de base sur le développement durable et de permettre des approfondissements par métiers. Certains établissements intègrent des modules développement durable dans tous les cursus, ce qui permet aux étudiants de comprendre l'application concrète de ces notions pour leur profession, mais cela reste très limité.

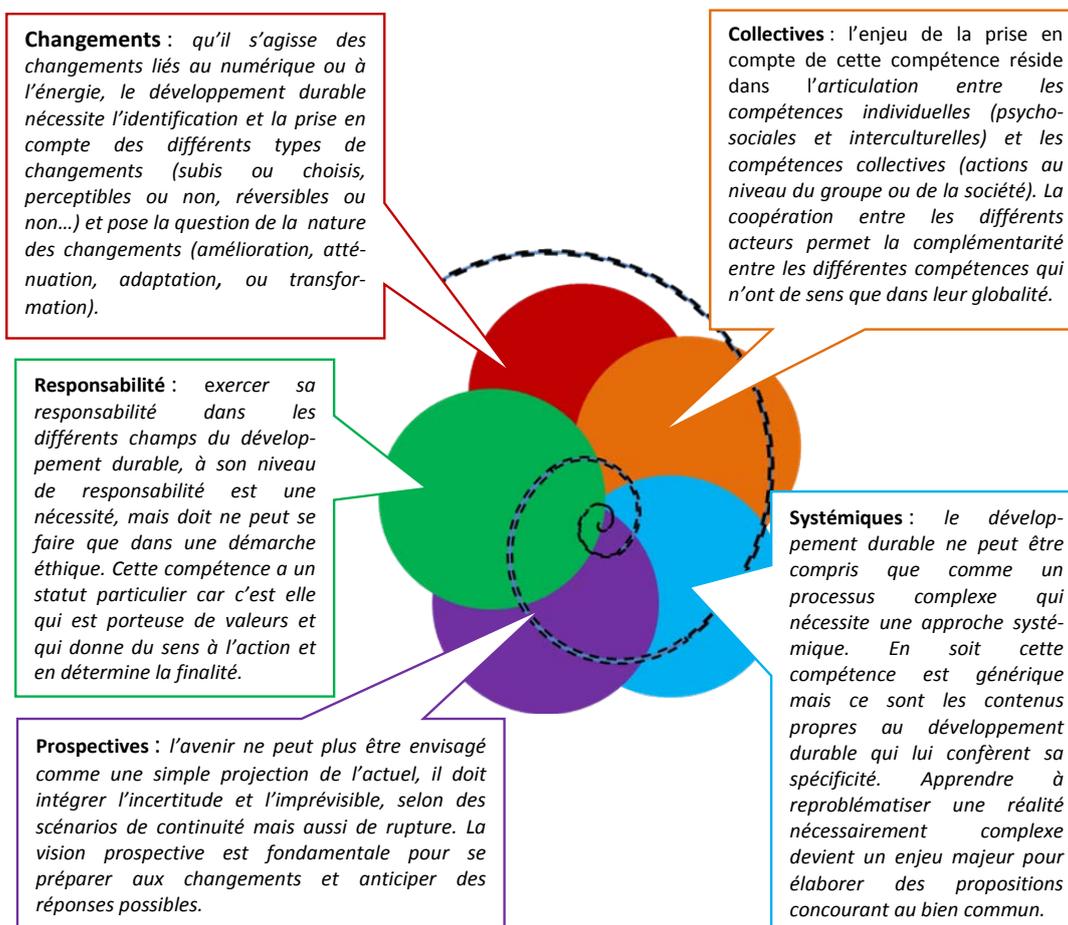
Par ailleurs, promouvoir le développement durable requiert une approche par compétences, telle que portée par le référentiel de compétences transversales liées au développement durable porté par la CGE et la CPU en association avec des acteurs du monde économique (MEDEF, Pôle emploi, APEC, CTI) et étudiant (REFEDD, ANIMAFAC). L'outil proposé par la CGE et la CPU est un référentiel adaptable dans tous les cursus de formation du supérieur dont l'objectif est de répondre à la question suivante : « *Comment former à une vision **systemique**, **prospective** et **collective** du monde de demain, en intégrant une prise de **responsabilité** tout en conservant une vision **éthique**, et en permettant et en accompagnant les **changements** nécessaires pour vivre ensemble demain ?* »



Son utilisation doit permettre à un responsable de formation de reconfigurer (sans ajouter) le cursus dont il a la charge pour induire l'acquisition des compétences transversales en relation avec les ouvertures professionnelles initiales de la formation. En ce sens, le référentiel ne doit pas être pris comme un cadre normatif mais plutôt comme une grille d'analyse et un guide méthodologique. Sa finalité est de permettre à tout étudiant qui termine un cycle de l'enseignement supérieur d'acquérir les compétences nécessaires aux choix éclairés dans un monde complexe et évolutif, en questionnant systématiquement sa responsabilité : il donne ainsi du sens à l'action du professionnel comme à celle du citoyen.

La dynamique générale d'acquisition des cinq compétences du référentiel est visuellement proche d'une spirale :

➤ **Les cinq compétences en quelques mots**



Le référentiel envisage la compétence comme constituée de savoirs, savoir-faire, savoir-être mais aussi de savoir, vouloir et pouvoir agir.

Dans une conception plutôt française les savoirs précèdent l'action, alors que dans une vision plus pragmatique il est plus porteur de partir de l'expérience ou de l'action. En terme de formation, c'est le va-et-vient savoir-action qui importe. De ce fait, on ne forme donc pas réellement à une compétence, mais on met en place le « terreau » qui permettra de faire émerger cette compétence ; dans ce contexte, les **scénarios et contextes de formation sont fondamentaux**.

## 12 Annexe du pôle société civile<sup>1</sup> concernant un approfondissement de la question des lanceurs d'alerte

Le groupe société civile considère que toute démarche RSE doit rendre réelle la possibilité pour des salariés de l'entreprise de lancer une alerte. En effet, d'une part les « lanceurs d'alerte », lorsqu'ils sont témoins d'une action manifestement contraire à la politique RSE de l'entreprise, peuvent être confrontés à des « questions extrêmement lourdes » en raison de leurs actes : perte d'emploi, procès, etc. Ainsi la protection des lanceurs d'alerte fait partie des droits humains. D'autre part, la protection des lanceurs d'alerte au sein d'une entreprise crédibilisera les engagements RSE de celle-ci sur la réduction des impacts humains, sociétaux et environnementaux des processus de production, de ses lieux de travail et unités de production ainsi que dans ses filiales et chez ses sous-traitants, etc. qui, autrement, risquent de n'être que des déclarations d'intention.

Le pôle société civile promeut donc les recommandations suivantes :

### 1. De la part de l'État :

- Plusieurs lois encadrent le droit d'alerte dans le secteur privé, chacune de manière parcellaire. Ci-dessous les principales lois :
  - la loi du 6 décembre 2013 concerne le signalement par les secteurs privés et publics de faits constitutifs de délit et d'un crime ;
  - la loi du 16 avril 2013 garantit les protections des lanceurs d'alerte dans le cas d'un « risque grave pour la santé publique ou l'environnement ». Elle impose le signalement préalable auprès de l'employeur. Cette loi ne protège pas le salarié du licenciement ;
  - la loi du 29 décembre 2011 est relative au renforcement de la sécurité du médicament et des produits de santé ;
  - la loi du 13 novembre 2007 concerne les faits de corruption dans le secteur privé.

Il apparaît important d'identifier les situations ou les secteurs éventuels qui ne sont pas aujourd'hui couverts par le droit interne. Au regard de l'empilement actuel des lois, une mise à plat de la situation serait un préalable nécessaire à la conception d'une nouvelle législation applicable à tous les secteurs (publics et privés), assurant une protection globale du salarié et sanctionnant les entraves éventuelles aux signalements.

---

(1) La Plateforme nationale d'actions globales pour la Responsabilité sociale des entreprises est composée de cinq pôles : le pôle des organisations issues du monde économique, le pôle des organisations syndicales de salariés, le pôle des chercheurs et des développeurs de la RSE, le pôle des institutions publiques et le pôle des organisations de la société civile.

- Dans un objectif de transparence, il serait pertinent d'étudier la possibilité de collecter et traiter les alertes et de publier ces données annuellement au sein d'un rapport.
- Par ailleurs, il est important d'étudier la possibilité d'apporter des garanties aux lanceurs d'alerte en matière d'emploi au sein de leurs secteurs d'activité (après licenciement) et de carrière au sein de leur entreprise (s'il n'y a pas licenciement). La probabilité de se retrouver marginalisé à terme, avec des perspectives professionnelles réduites, n'est pas forcément de nature à libérer la parole des salariés, y compris en présence d'un cadre législatif adéquat. Le harcèlement judiciaire qui peut éventuellement s'ensuivre met en exergue l'importance de la dimension émotionnelle et mentale et de son suivi, en complément des conseils juridiques délivrés par les organismes habilités à accompagner les démarches des salariés/lanceurs d'alerte. Un fonds de dotation pourrait être créé pour accompagner les lanceurs d'alerte dans leur démarche au niveau financier et psychologique.

## **2. De la part des entreprises mettant en œuvre une démarche RSE :**

- informer les salariés sur la législation en vigueur et sur les organismes sur lesquels un lanceur d'alerte peut s'appuyer ;
- mettre en place au sein de l'entreprise des procédures d'alerte connues, encadrées et sécurisées. Le rôle des comités d'éthique et des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail devrait être évalué (sont-ils efficaces ? peut-on ou doit-on améliorer leur fonctionnement pour les rendre plus crédibles ? comment articuler l'action de ces comités avec la possibilité du droit d'alerte externe ?), et, en fonction des résultats de cette évaluation, leur rôle pourra être renforcé et clarifié – droit d'alerte interne du salarié, possibilité d'affranchissement de la hiérarchie, composition (associative, académique, institutionnel, etc.) et indépendance par rapport aux actionnaires.





## ANNEXE 2 – COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

### Secrétariat permanent

Camille PHÉ (France Stratégie)

### Corapporteurs

Sylvie BRUNET (ANDRH)  
Geoffroy DE VIENNE (CFTC)

### Membres

Pierre BARDELLI (RIODD)  
Sandrine BOURGOGNE (CGPME)  
Émilie BRUN-JOUINI (CFE-CGC)  
Oriane CÉBILE (REFEDD)  
Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)  
Philippe CHESNEAU (Association des régions de France)  
Marie-Soline CHOMEL (Direction générale du travail)  
René DE QUÉNAUDON (Université de Strasbourg)  
Rita FAHD (France Nature Environnement)  
François FATOUX (ORSE)  
Alexandre GRILLAT (CFE-CGC)  
Ghislaine HIERSO (Association française des Petits Débrouillards)  
Stéphane HOCQUET (Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie)  
Philippe NOGUES (Assemblée nationale)  
Jean-Paul RAILLARD (Coop FR)  
Odile UZAN (ADERSE)





## ANNEXE 3 – BIBLIOGRAPHIE ET RESSOURCES NUMÉRIQUES

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (2014), « Réduire le coût de mes déchets », juillet : <http://www.ademe.fr/entreprises-monde-agricole/organiser-demarche-environnementale/dossier/impliquer-salaries/facteurs-reussite>

Alt É. (2014), « Lanceurs d'alerte : un droit en tension », *La Semaine Juridique*, n° 43, Edition générale, doct. 1092, 20 octobre.

Bouton J. (2014), « Le salarié, lanceur d'alerte, et sa protection », in Mestre C., Sachs-Durand C. et Storck M. (dir.), *Le travail humain au carrefour du droit et de la sociologie. Hommage au Prof. N. Aliprantis*, Presses universitaires de Strasbourg, p. 27 à 38.

Centre des Jeunes dirigeants d'entreprise, avec la collaboration de Karin Boras (2014), *Le carnet de bord du dirigeant responsable : comment piloter sa performance globale en 100 itinéraires ?*, Eyrolles.

Chanteau J.-P. (2011) « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise : éléments de méthode institutionnaliste », *Revue de la Régulation*, n° 9, 1<sup>er</sup> semestre, <http://regulation.revues.org/9328>

Conseil économique, social et environnemental (2015), *Les avis du CESE. L'emploi dans la transition écologique*, Les éditions des Journaux officiels, juin : [http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015\\_15\\_emploi\\_transition\\_ecologique.pdf](http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2015/2015_15_emploi_transition_ecologique.pdf)

De Quenaudon R., *Déclencher l'action en responsabilité - Les lanceurs d'alerte* : <http://www.college-de-france.fr/site/alain-supiot/seminar-2015-06-12-10h00.html>

De Quenaudon R. et Gomez-Mustel M.-J. (2009), « Bref commentaire de la circulaire DGT du 19 novembre 2008 relative aux chartes éthiques, dispositifs d'alerte professionnelle et au règlement intérieur », *Rev. dr. trav.*, p. 311.

Evaléco, *Rapport d'activité août 2013 – août 2014*.

Fédération de la formation professionnelle (2013), *Guide de reporting* :  
<http://www.ffp.org/page-971-capital-humain-et-fp-mission-dge-dgef.html>

Fédération de la formation professionnelle (2013), *Rendre compte des impacts économiques et sociétaux des investissements en formation professionnelle. Guide de reporting à destination des entreprises*, février.

France Stratégie (2015), *La négociation collective, le travail et l'emploi*, rapport au Premier ministre. Mission de Jean-Denis Combrexelle :  
[www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_rapport\\_missionjdc\\_08\\_092015.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_missionjdc_08_092015.pdf)

Observatoire des achats responsables, CCI France, CGPME, Médiation inter-entreprises (2013), *Baromètre RSE des PME* :  
[http://www.cci.fr/c/document\\_library/get\\_file?uuid=26214805-3dd4-4545-8ec1-01819823e72a&groupId=11000](http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=26214805-3dd4-4545-8ec1-01819823e72a&groupId=11000)

OSEO, Observatoire des PME (2012), *RSE, source de compétitivité pour les PME*, La Documentation Française.

Roux C. (2015), « La fonction de juriste d'entreprise et la RSE », *Le Bulletin d'Aix*, mars

Site du ministère du Travail : [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

Supiot A. (dir.) (2015), *Prendre la responsabilité au sérieux*, Presses universitaires de France, septembre.

The Sustainability Literacy Test : [www.sustainabilitytest.org](http://www.sustainabilitytest.org)

Transparency International France, « L'alerte éthique ou *whistleblowing* »  
[http://www.transparency-france.org/ewb\\_pages/f/fiche\\_technique\\_alerte\\_ethique.php](http://www.transparency-france.org/ewb_pages/f/fiche_technique_alerte_ethique.php)

Zarifian P. (2003), *À quoi sert le travail ?*, La Dispute.

RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



France Stratégie a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de huit organismes aux compétences spécialisées.