



S'informer

Fiches pratiques



Sommaire

➤ Booster la **stratégie** de votre entreprise

- 01 - Adopter les principes et les pratiques de RSE : Les bénéfiques
- 02 - Connaître, informer et impliquer ses parties prenantes
- 03 - Mener une démarche de certification
- 04 - Connaître et réduire ses consommations énergétiques
- 05 - Devenir un acteur responsable de son territoire
- 06 - Economiser les ressources dès la conception d'un produit/service
- 07 - Impliquer ses parties prenantes dans la démarche d'innovation d'un produit/service
- 08 - Surveiller son environnement pour adapter son offre
- 09 - Innover par les services avec l'économie de la fonctionnalité
- 10 - Mesurer le capital immatériel de son entreprise
- 11 - S'engager dans l'économie circulaire
- 12 - Se développer en s'appuyant sur un groupement d'entreprises

➤ Faciliter vos relations **fournisseurs**

- 01 - Sécuriser sa chaîne d'approvisionnement
- 02 - Améliorer ses relations avec ses fournisseurs
- 03 - Développer les achats responsables

➤ Enrichir vos relations **clients**

- 01 - Adopter une communication responsable sur son produit/service
- 02 - Tirer parti de la consommation collaborative
- 03 - Engager des relations durables avec ses clients
- 04 - Mieux comprendre et conquérir les consom'acteurs
- 05 - Communiquer sur sa démarche RSE avec ses clients
- 06 - Utiliser les réseaux sociaux pour être à l'écoute de ses clients

➤ Renforcer les relations avec vos **collaborateurs**

- 01 - Promouvoir le bien-être au travail
- 02 - Pérenniser les savoir-faire et faire évoluer les compétences
- 03 - Favoriser l'adhésion et la mobilisation de ses salariés
- 04 - Concilier vie professionnelle et vie privée de ses collaborateurs
- 05 - Pratiquer une politique de diversité
- 06 - Bien intégrer les saisonniers pour les inciter à revenir
- 07 - Développer le management responsable
- 08 - Transmettre son entreprise à ses salariés
- 09 - Prendre en compte les nouveaux risques de santé au travail



Booster la **stratégie**
de votre entreprise

S'informer

Adopter les principes et les pratiques de RSE : Les bénéfices

La RSE pour Responsabilité Sociétale des Entreprises est la contribution des entreprises ou organisations aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux du développement durable.

? de quoi parle-t-on ?

S'engager dans la RSE, c'est développer une nouvelle approche stratégique pour l'entreprise visant à combiner les affaires (performance économique) et les préoccupations sociales et environnementales de la société en collaborant étroitement avec les acteurs (ou parties prenantes) de son environnement. Cette approche permet également d'explorer les opportunités de développement de produits, services et modèles novateurs qui contribuent au bien-être de la société et apportent des résultats intéressants pour l'entreprise.

👍 quels avantages ?

Pour le dirigeant :

- anticiper les nouveaux marchés dus aux mutations sociétales
- stimuler l'innovation sur les produits, les procédés, l'organisation (*La PME est plus flexible est innovante*)
- mieux gérer les ressources immatérielles (capital humain, capital partenaire, etc.)
- gérer les risques mais aussi les opportunités

Vis-à-vis des salariés :

- améliorer les conditions de travail
- accroître la motivation et l'implication des salariés

Vis-à-vis des fournisseurs :

- assurer la pérennité de la collaboration
- faire évoluer les cahiers des charges en concertation

Vis-à-vis des clients et autres parties prenantes :

- informer de manière transparente sur les caractéristiques des produits (prix, composition)
- satisfaire les exigences (sociales et environnementales) des clients
- favoriser les retombées économiques et sociales sur le territoire
- favoriser les synergies territoriales (*La PME a un ancrage territorial fort*)

🔧 par où commencer ?

Donner du sens à votre projet

Il s'agit de répondre à la question : Pourquoi s'engager à mieux prendre en compte les enjeux sociétaux et environnementaux dans la vie de l'entreprise ? Le dirigeant doit être convaincu du bien-fondé de la démarche (convictions et valeurs) pour entraîner les autres.

Bonnes pratiques :

- traduire ces enjeux en sujets pragmatiques et légitimes pour l'entreprise
- mettre en place une pédagogie de la RSE en expliquant à tous le bon sens de la démarche et les bons gestes à acquérir

Faire le point

Dresser un état des lieux des actions déjà mises en place afin de déterminer les points forts et les points d'amélioration.

Bonnes pratiques :

- utiliser les outils d'autoévaluation existants sur le web
- poser la question à vos collaborateurs en fonction des postes de travail



S'informer

Planifier la démarche

Il s'agit de prioriser les domaines d'action pertinents sur lesquels l'entreprise va travailler pour s'améliorer.

Les étapes :

- identifier les domaines d'action pertinents en fonction du coeur de métier (ex: l'environnement si vous êtes une entreprise chimique)
- identifier les parties prenantes de l'entreprise associées à ce domaine d'action et leurs attentes (ex: une association de protection de la nature pour le domaine environnement)
- définir les impacts (négatifs) de l'entreprise sur ce domaine et sur les parties prenantes associées afin de les réduire

Mettre en oeuvre un plan d'actions

Il s'agit de définir des actions potentielles par type d'attente. Les actions retenues doivent tenir compte des moyens de l'entreprise (temps, budget, compétences).

Les étapes :

- désigner un coordinateur (dirigeant ou autre)
- fixer des objectifs réalisables et des indicateurs de suivi
- impliquer le personnel
- faire le bilan des résultats pour mieux rebondir

Bonnes pratiques :

- puiser des informations et bonnes pratiques grâce aux réseaux (personnels, d'affaires, informationnels)
- suscitez la créativité en interne et chez les partenaires
- s'appuyer sur des aides et outils disponibles
- ne pas avoir peur d'échouer car cela permet de s'améliorer
- s'appuyer sur ses points forts
- commencer par des actions ponctuelles faciles à mettre en oeuvre puis systématiser la démarche envers chacun des domaines d'action et parties prenantes associées

Formaliser la démarche

Il s'agit de communiquer sur la démarche en interne et en externe afin de recueillir les retombées positives d'un engagement responsable.

Bonnes pratiques :

- formaliser un engagement (charte de valeurs, politique DD, etc.) en impliquant les salariés et partenaires
- communiquer les résultats des actions en interne et en externe

pour aller plus loin

Association de promotion de la RSE

www.comite21.org

Ce réseau organise les échanges de bonnes pratiques et accompagne ses adhérents dans la mise en oeuvre de démarches de RSE.

www.orse.org

Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises avec de nombreuses ressources (informations, documents, études).

Les outils

www.labellucie.com

Le Label Lucie est un outil pour développer sa démarche de RSE et orienté vers les PME.

www.gps.cjd.net

Outil de performance globale développé par le Centre des jeunes dirigeants pour les PME.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Connaître, informer et impliquer ses parties prenantes

Les parties prenantes sont les acteurs influençant plus ou moins directement l'activité de l'entreprise et en retour, pouvant être influencées par elle.

L'implication des parties prenantes est un facteur qui agit de manière importante sur la performance de l'entreprise.

de quoi parle-t-on ?

Afin de pouvoir exercer durablement leur métier, les entreprises doivent avoir une bonne connaissance de l'ensemble des acteurs de leur domaine d'activité (ou parties prenantes) et prendre l'initiative d'écouter et connaître leurs intérêts et besoins. Ce processus de concertation a pour but d'améliorer l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les attentes de la société civile et d'enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de RSE.

Cela sous-tend la mise en œuvre d'une méthode pertinente afin d'être en mesure de bien qualifier ses parties prenantes pour :

- quantifier les impacts réciproques
- estimer le niveau de relation existant avec elles
- évaluer leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise

quels avantages ?

L'implication des parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise permet de :

- Renforcer **sa légitimité** et **sa pérennité** sur son territoire.

Lorsque les parties prenantes de l'entreprise estiment être entendues et impliquées, les controverses et les conflits sont moins nombreux et la confiance envers l'entreprise augmente. Cela conforte sa légitimité à poursuivre ses affaires.

- Améliorer **sa prise de décision** face aux enjeux nouveaux.

Cela permet à l'entreprise de mieux comprendre l'évolution des demandes sociales et de s'appuyer sur des ressources complémentaires pour aborder et résoudre les problèmes.

- Renforcer sa **compétitivité**.

Cela permet de comprendre l'évolution du marché et d'identifier de nouvelles opportunités stratégiques. Les parties prenantes sont sources de proposition qui permettent d'identifier des projets novateurs.

par où commencer ?



Apprendre à connaître vos parties prenantes

Il s'agit de les identifier et connaître leurs enjeux et attentes.

Bonnes pratiques :

- lister les parties prenantes côtoyées fréquemment
- consigner les groupes ou organismes qui ont déjà exprimés leurs préoccupations (plaintes, journaux, web)
- identifier les parties prenantes moins visibles au sein de votre activité

Choisir le niveau de relation

Il s'agit de classer les enjeux et attentes des parties prenantes par ordre de priorité.

S'informer

Bonne pratique :

- utiliser des critères simples : légitimité, influence, vulnérabilité des parties prenantes, etc.

En fonction, déterminer le niveau d'engagement souhaité avec elles :

- informatif
- consultatif
- partenarial

Planifier l'engagement

- Identifier des pratiques et techniques selon la stratégie d'engagement :

Stratégie d'engagement	Exemple de pratiques	Exemples de techniques
Informatif	Présenter des informations claires et instructives accessibles à tous	Brochures et dépliants, Séances d'information
Consultatif	Créer des lieux d'échange informel pour discuter des préoccupations	Etudes, entrevues, comités consultatifs, forums neutres
Partenarial	Intégrer les solutions proposées par les parties prenantes dans les processus de décision	Gestion de projet conjoint, groupes de discussion sectoriels, résolution de conflits

- Etablir un plan de gestion de projet en tenant compte de la priorisation des parties prenantes, de la stratégie d'engagement, des pratiques et techniques, des mesures de performance, des ressources, du calendrier et des actions à entreprendre.

Instaurer un engagement permanent

Pour assurer la réussite de l'engagement, il est nécessaire de partager les leçons apprises entre les parties prenantes afin d'améliorer cet engagement sur le long terme.

Bonnes pratiques :

- favoriser l'apprentissage au sein de l'entreprise
- partager publiquement les réussites et les échecs
- être transparent et responsable envers les parties prenantes
- être réceptif aux commentaires afin de laisser la porte ouverte à de futurs engagements

 pour aller plus loin

www.boutique.afnor.org

Outils qui permettent d'identifier et d'analyser les parties prenantes :

- FD X30-023 (Avril 2006) : Développement durable - Responsabilité sociétale - Document d'application du SD 21000 - Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable
- PR XP X30-029 : " Méthodologie d'identification des domaines d'action pertinents et importants de la Responsabilité Sociétale pour une organisation "

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Mener une démarche de certification

Mener une démarche de certification est un engagement volontaire qui permet d'améliorer l'organisation de l'entreprise. Elle doit être perçue comme une opportunité de progrès et non comme une contrainte.

de quoi parle-t-on ?

La certification est une attestation qui garantit la conformité d'un processus, produit ou service aux exigences d'une norme selon un référentiel établi et officiellement reconnu. Ce référentiel est un document technique constitué d'un ensemble de règles, de pratiques, d'instructions et de procédures qui vont guider l'entreprise dans l'amélioration de son organisation.

Les normes couvrent des domaines variés mais ne sont pas toujours certifiables. En matière de développement durable les principales sont :

- la **qualité** : famille ISO 9000
- l'**environnement** et l'**éco-conception** : famille ISO 14000
- l'**énergie** : ISO 50000
- la **santé** et la **sécurité** au travail : BS OHSAS 18000
- la **responsabilité sociale** : ISO 26000

Le certificat est délivré par un organisme tiers accrédité sur la base d'un audit de conformité aux exigences de la norme.

quels avantages ?

- Anticiper les évolutions de la réglementation
- Se différencier dans la réponse aux appels d'offre publics ou privés de plus en plus exigeants en matière de critères sociaux et environnementaux
- Simplifier les procédures de contrôle et de surveillance de la part de l'administration ou des clients
- Accroître la compétitivité de l'entreprise par une meilleure maîtrise des coûts et une amélioration continue de l'organisation interne
- Fédérer les collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise autour d'un projet commun
- Gagner en terme d'image : les certifications de type ISO sont reconnues au niveau international
- Rassurer et fidéliser les clients par la garantie d'un standard de qualité des produits/services



S'informer



par où commencer ?

1. Définir les enjeux de la démarche. La certification a-t-elle pour objectif de répondre à une mise en conformité (obligation, réglementation), une demande du marché, une exigence de certains clients, une volonté forte exprimée par les donneurs d'ordres (groupe), une recherche de différenciation concurrentielle, etc.

2. Choisir le type de certification au regard des besoins et enjeux de l'entreprise. Cela passe souvent par l'état des lieux des pratiques actuelles de l'entreprise et l'étude comparative des différentes formes de reconnaissance (attestation, certification, label, etc.).

3. Constituer une équipe projet en définissant les rôles et responsabilités de chacun, les ressources et moyens mis à disposition. Certaines entreprises choisissent de conduire seules ce type de projet en interne, d'autres de se faire accompagner par un consultant extérieur et peuvent bénéficier dans certains cas d'aides financières publiques.

4. Lancer la démarche. Il s'agit avant tout de formaliser l'engagement de la direction à son plus haut niveau. Partager les objectifs du projet (moyen, coût, délai) avec les salariés et expliquer le pourquoi de la démarche est un des facteurs clés de succès.

5. Communiquer. Enfin il est important de communiquer régulièrement en interne sur l'état d'avancement du projet, les objectifs déjà atteints et le travail restant pour maintenir la mobilisation des équipes dans la durée. On fera la différence entre la communication interne, qui est indispensable au bon déroulement du projet, et la communication externe, qui vise à faire savoir aux parties prenantes que l'entreprise, le produit ou le service est certifié.



pour aller plus loin

www.iso.org/iso/fr

Site internet de l'Organisation internationale de normalisation pour obtenir des informations sur les normes internationales.

www.afnor.org/metiers/certification/panorama-certification

AFNOR Certification est le premier organisme de certification et d'évaluation de systèmes, services, produits, compétences en France.

www.cofrac.fr

Le Comité français d'accréditation (Cofrac) est l'unique instance chargée de délivrer les accréditations aux organismes intervenant dans l'évaluation de la conformité en France.

www.ecolabels.fr/fr

Site internet qui référence les différents labels et certifications environnementales pour les produits de consommation.

www.labellucie.com

Label de référence en Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Connaître et réduire ses consommations énergétiques

? de quoi parle-t-on ?

Dans un contexte d'augmentation du coût des matières premières et de l'énergie et avec des engagements en terme d'émissions réduites de CO₂ dans l'atmosphère à respecter, la maîtrise de sa consommation énergétique, l'identification des gisements d'économies et la mise en œuvre d'actions significatives et économiquement rentables sont des enjeux primordiaux à tous les niveaux, du particulier aux Etats en passant bien sûr par les entreprises.

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- réduction de ses factures énergétiques pour une activité constante
- réduction de son intensité énergétique
- connaissance de la sensibilité de ses activités aux coûts des différentes énergies
- possibilité de communiquer autour des efforts faits et des résultats

Pour le territoire :

- respect des engagements environnementaux pris
- conservation du tissu économique (industries, etc.)
- réduction des tensions sur l'approvisionnement énergétique

Pour les employés :

- amélioration du confort au travail
- contribution à l'image respectueuse de l'environnement de l'entreprise
- mise en place de réflexes de bons comportements applicables également à domicile

🔧 par où commencer ?

Connaître ses consommations

Avant de pouvoir réduire les consommations d'énergie de son entreprise, et pour intervenir sur des postes significatifs, il est nécessaire de connaître ses consommations par énergies et par usages.

Toute intervention doit pour cela être précédée :

- d'un état des lieux des consommations d'énergies et d'eau
- d'un relevé des équipements, leurs puissances, leurs durées de fonctionnement
- d'une répartition des consommations par énergies et par usages

Sensibiliser et adapter les comportements

Pour que les réductions de consommations soient maximales à chaque niveau d'investissement, il est nécessaire d'impliquer le personnel dès que possible dans la démarche.

La première étape, une fois les consommations connues, concerne donc la sensibilisation du personnel :

- aux comportements économes (chauffage, climatisation, lumières, etc.)
- à la réduction des veilles
- à l'achat d'équipements adaptés et performants énergétiquement

Améliorer l'efficacité énergétique du process :

Le personnel ayant été impliqué dans la démarche, il est ensuite possible d'envisager des interventions sur les moyens de production en partenariat avec eux.



S'informer

Ces interventions peuvent être à plusieurs niveaux :

- l'entretien et la maintenance
- les réglages (pressions, températures, etc.)
- l'installation d'équipements (nouvelles machines, récupération de chaleur, etc.)

Opter pour des équipements techniques performants

En dehors des équipements de production, une entreprise dispose également d'un certain nombre d'installations techniques permettant d'assurer les conditions d'ambiance nécessaires à son personnel et à ses activités. Il s'agit essentiellement des équipements de chauffage, ventilation, traitement d'air, éclairage et eau chaude sanitaire.

Pour ces installations, les interventions permettant de réduire les consommations d'énergie peuvent être :

- la chasse aux fuites (eau, air comprimé, etc.)
- les contrôles périodiques des équipements (chaudières, chauffe-eau, robinetterie, système de ventilation, éclairage, etc.)
- la régulation et la programmation du chauffage (température extérieure, consigne réduite, présence, etc.)
- la programmation des appareils électriques pour un fonctionnement en heures creuses si possible
- l'installation de mousseurs, de mitigeurs, de chasse-d'eau avec réservoirs double-volume pour économiser l'eau
- l'optimisation de l'éclairage naturel et le choix de systèmes d'éclairage performants, avec détecteurs et en nombre adapté aux besoins
- le recours à des systèmes de production d'énergie d'origine renouvelable

Renforcer l'enveloppe du bâtiment

Enfin, le dernier type d'interventions possibles pour réduire les consommations d'énergie concerne l'amélioration des performances thermiques de l'enveloppe du bâtiment. Les performances thermiques d'un bâtiment neuf ou après rénovation doivent être conformes aux exigences de la réglementation thermique en vigueur (RT 2012 aujourd'hui). Les travaux à engager pour améliorer la performance de l'enveloppe du bâtiment sont nettement plus lourds que ceux des étapes précédentes, mais pour une incidence sur les factures énergétiques et sur le confort des occupants très nette dans de nombreux cas. Concrètement, il s'agit ici d'installer des menuiseries extérieures performantes énergétiquement et possédant une bonne isolation phonique si nécessaire ainsi que d'isoler l'ensemble des parois opaques du bâtiment.

 pour aller plus loin

www.ademe.fr

Agence française De l'Environnement et la Maîtrise de l'Energie. Ce site présente des exemples de réalisations à reproduire, le cadre réglementaire, les règles d'attribution et de versement des aides financières.

www.developpement-durable.gouv.fr/-Reglementation,6354-.html

Présentation de la réglementation thermique applicable aux différents bâtiments.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Devenir un acteur responsable de son territoire

L'entreprise joue un rôle important dans la société et, comme toute organisation, elle vit et se développe grâce aux relations avec d'autres acteurs, autrement dit grâce à un "capital relationnel" qu'elle construit avant tout sur son propre territoire : un rapport avec l'environnement, mais également des relations avec les autres entreprises et, de manière plus générale, avec les autres acteurs (collectivités, associations, population, etc.).

de quoi parle-t-on ?

Les PME sont en général très ancrées dans le terreau local. C'est là qu'elles recrutent, nouent des liens entre elles et avec les collectivités territoriales, trouvent leurs principales ressources et même parfois leurs débouchés.

C'est cette communauté d'intérêts qui doit être renforcée par l'ouverture et l'implication des entreprises dans leur environnement.

Plus concrètement, l'entreprise doit traiter des sujets de plus en plus larges comme par exemple :

- quel est son impact sur la vie sociale, éducative, culturelle et sportive, locale ?
- quelles réponses apporte-t-elle à la qualité de vie - logements, déplacements, garde d'enfants - ... de ses salariés ?
- quel lien social son activité développe-t-elle ?
- comment ses pratiques relatives à l'environnement sont-elles perçues ?
- bénéficie-t-elle de décisions locales propices à son développement ?
- quelle vitalité apporte-t-elle à son territoire ?
- quelles sont ses relations avec les décideurs et les politiques locaux ?

Plus un territoire est actif en matière d'infrastructures, de transport, d'éducation, de logement, de culture, mieux les entreprises se portent. Et mieux celles-ci se portent, plus les territoires se développent.

quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- renforcer l'ancrage dans son environnement
- bonifier l'estime, l'écoute et la collaboration des autres acteurs du territoire
- renforcer la cohésion interne
- améliorer sa propre capacité de développement et créer de la valeur grâce à la coopération

Pour la collectivité :

- contribuer au développement économique de son environnement et donc le rendre plus attractif
- motiver l'entreprise à devenir une ressource supplémentaire pour les projets sociaux et environnementaux
- soutenir l'économie locale



S'informer



par où commencer ?

S'ouvrir et s'impliquer dans son environnement

Le dirigeant d'entreprise doit intégrer la dimension territoriale dans sa vision stratégique et dans l'anticipation de ses besoins. Pour cela, identifier et comprendre les acteurs et les enjeux du territoire (grands projets d'infrastructures, d'éducation, de loisirs, etc.) est indispensable.

A plus court terme, l'entreprise peut instaurer un dialogue entre les différents acteurs locaux et s'impliquer en mettant en œuvre des actions simples et concrètes :

- être attentif aux besoins du voisinage, de la commune, etc.
- soutenir l'action sociale ou environnementale d'organisations à but non lucratif
- encourager la participation des collaborateurs à la vie locale (associative, institutionnelle, culturelle, politique, etc.)
- former des jeunes à leurs métiers (apprentissage, stages, etc.)
- "recruter local" dès que possible

S'organiser en réseaux de coopération

L'entreprise est plus forte si elle peut faire appel à un réseau et collaborer sur des sujets portant des intérêts communs.

Par exemple, les chefs d'entreprise sont les mieux placés pour aider au développement économique des bassins d'emploi. Pour cela, ils peuvent :

- s'investir -et investir- dans les pépinières d'entreprises
- parrainer et accompagner les créateurs d'entreprise
- intégrer des réseaux d'entreprises
- susciter l'esprit entrepreneurial chez les jeunes en intervenant dans les écoles et facultés de proximité

S'engager dans les instances territoriales

Pour devenir un véritable acteur du développement des territoires, le dirigeant peut s'engager dans les instances de concertation et de décisions, aux échelons qui leur semblent les plus pertinents. Par exemple :

- participer à la vie politique locale (municipalité, chambres consulaires...)
- participer aux agendas 21 locaux
- participer à l'élaboration des Contrats de Développement Durable



pour aller plus loin

www.observatoire-territoires-durables.org

L'Observatoire des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable est un réseau d'échanges et d'informations sur les actions territoriales.

www.territoires.rhonealpes.fr

Portail des territoires et base documentaire destinée aux partenaires de la Région Rhône-Alpes (Contrat de développement durable, etc.).

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Economiser les ressources dès la conception d'un produit/service

Prendre en compte et minimiser les impacts d'un produit ou service sur l'ensemble de son cycle de vie permet de préserver les ressources, maîtriser les coûts, stimuler l'innovation et créer de nouvelles fonctionnalités.

? de quoi parle-t-on ?

La prise en compte des ressources dès la conception peut se faire selon plusieurs méthodes, outils et modèles tels que :

L'éco-conception

Créer des produits plus durables nécessite d'évaluer, au préalable, l'impact du produit durant son cycle de vie (fabrication, utilisation, transports, fin de vie, etc.). L'utilisation de **matières naturelles, recyclables ou recyclées**, l'attention portée à la **durée de vie du produit** et la réduction **des emballages** figurent parmi les pistes principales d'amélioration.

L'économie circulaire

S'inscrit dans le développement durable et se veut plus "écologiquement vertueux" que les modèles économiques classiques. Il promeut entre autres la sobriété énergétique, l'optimisation de l'utilisation de ressources limitées, les synergies locales entre producteurs et consommateurs, le réemploi, la réparation et le recyclage.

L'économie de la fonctionnalité


Il s'agit de privilégier l'usage à la possession et de tendre à vendre les services rendus plutôt que les produits eux-mêmes. Par exemple, vente de distances parcourues plutôt que de pneus.

👍 quels avantages ?

- **Améliorer la compétitivité** par l'optimisation des coûts de revient grâce à la réduction des dépenses en matières premières (par leur moindre utilisation), des charges de production (énergie, eau, déchets) et distribution (transport)
- **Réduire la vulnérabilité** : une utilisation plus raisonnée des matières premières et des énergies fossiles permet de limiter sa dépendance aux fluctuations des prix de marchés
- **Apporter une différenciation concurrentielle** en introduisant des bénéfices environnementaux et sociaux dans les arguments de vente
- **Stimuler l'innovation** pour sortir du mode de production linéaire actuel (extraire - fabriquer - consommer - jeter)



S'informer

 **par où commencer ?** La démarche à suivre dépend du type d'entreprise, de sa taille et de son marché de référence.

1. Analyser son marché. Identifier et anticiper les besoins des clients en lien avec les évolutions durables du produit / service économiquement acceptables.

2. Etudier son produit /service sur l'ensemble de son cycle de vie et repenser son usage et ses fonctionnalités permet d'identifier un maximum de pistes de progrès potentielles.

3. Réaliser le projet. Il est nécessaire de quantifier le gain environnemental, social et économique des différentes pistes d'amélioration identifiées pour définir la faisabilité des modifications et ajustements à apporter.

4. Communiquer les résultats. Les gains peuvent se mesurer grâce à des indicateurs de durabilité permettant également de communiquer sur la démarche engagée. On parle généralement de greenwashing lorsqu'une communication auto-déclarative n'est pas justifiée par des données ou des résultats issus d'une méthode normalisée.

 **pour aller plus loin**

www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=12922
Site de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) sur l'éco-conception.

www.ademe.fr/internet/bilan_produit/login.asp
Outil gratuit permettant d'initier une démarche d'éco-conception en estimant les impacts d'un produit et de ses pistes d'amélioration.

www.eco-conception.fr/
Pôle éco-conception est une association spécialisée dans la conception d'outils et dans la formation auprès des entreprises.

www.ellenmacarthurfoundation.org/fr/economie-circulaire
La Fondation Ellen MacArthur est un organisme indépendant dont l'objectif est d'inspirer les nouvelles générations à imaginer et construire un avenir prospère et durable dans le cadre d'une économie circulaire.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Impliquer ses parties prenantes dans la démarche d'innovation d'un produit/service

? de quoi parle-t-on ?

80% des impacts économiques, environnementaux et sociétaux d'un produit sont fixés dès sa conception. C'est donc par une approche amont qu'il convient d'inventer ou améliorer des produits/services qui limitent les impacts sur l'environnement, tout en améliorant la qualité de vie des usagers ainsi que les conditions sociales de production et la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, pour répondre à ces nouveaux enjeux, l'entreprise doit **s'intéresser à une nouvelle démarche d'innovation ouverte, souple et interactive.**

L'innovation ouverte est l'ensemble des connexions que l'entreprise établit avec son environnement pour s'alimenter en idées nouvelles. C'est un mode d'innovation basé sur la **collaboration, les échanges** réciproques selon la loi de l'offre et de la demande et guidé par un cadre juridique.

Cette démarche d'innovation peut aujourd'hui être développée à plus grande échelle grâce à l'évolution d'internet et du web 2.0 (réseaux sociaux, communauté d'internautes). De nombreuses entreprises ont expérimenté avec succès cette innovation pour imaginer un produit, un concept ou une publicité. Cette **co-création** réunit des utilisateurs qui échangent dans la vie réelle ou virtuelle leurs expériences et expriment leurs souhaits d'amélioration et besoins. Par exemple un fabricant de dameuses a instauré un dialogue avec les dameurs sur des forums afin de mettre au point un joystick pour guider les engins.

👍 quels avantages ?

S'engager dans une démarche d'innovation ouverte fournit des avantages (complémentaires à l'innovation interne de l'entreprise) pour l'employeur et induit à son tour des effets positifs pour les tiers :

Pour l'employeur :

- partager les coûts et limiter les risques de l'innovation
- bénéficier des compétences que l'on n'a pas en interne
- créer du lien entre les usagers et l'entreprise

Pour les salariés :

- développer et renforcer l'esprit d'équipe autour d'un projet collaboratif
- développer sa capacité créative et engendrer de nouvelles compétences

Pour les clients et autres parties prenantes :

- passer du consommateur passif à celui d'actif (devenir co-créateur / avoir une meilleure connaissance de l'impact socio-environnemental du produit ou service / créer du lien avec l'entreprise)
- inviter tous les acteurs à s'investir dans la promotion de la production durable et de la consommation collaborative



S'informer



par où commencer ?

Il s'agit d'identifier ici les prérequis à la réussite d'une démarche d'innovation ouverte :

Identifier et fédérer les communautés autour du projet

La population sollicitée doit être bien cernée : il peut s'agir d'employés de l'entreprise, des fournisseurs, des laboratoires, des start-up, des écoles, des usagers ou des clients. Pour optimiser la dynamique, les différents acteurs **doivent avoir des intérêts partagés** et instaurer une **relation de confiance** entre eux.

Choisir les canaux de communication

Il s'agit ensuite de définir les canaux par lesquels cette population sera sollicitée. L'innovation repose principalement sur les réseaux sociaux. Il pourra s'agir des réseaux publics comme Facebook, Twitter ou LinkedIn, de l'e-mail, de plates-formes de e-commerce intégrant des capacités d'innovation ouverte ou d'outils dédiés (comme Quirky).

Il existe aussi des lieux d'innovation ouverte qui permettent aux concepteurs des entreprises de mieux cerner les besoins de l'utilisateur final en les faisant entrer directement ou indirectement dans l'entreprise. Ces lieux s'appellent les "Living Labs".

L'innovation collaborative peut aussi prendre la forme d'appels de fonds pour financer les projets de création. Il s'agit alors de "crowdfunding" (ex : zentreprendre.com ou kisskissbankbank.com).

Définir le cahier des charges du groupe collaboratif

Pour permettre le bon déroulement, il s'agit :

- de fixer les objectifs
- de définir les responsabilités des participants (ce que chacun apporte au départ)
- de nommer un chef de projet (capacité de travailler en transversalité et dans un environnement multiculturel) en fixant ses responsabilités
- d'allouer des ressources

Mettre en place un système de récompense transparent

Dans le cas d'un projet à finalité commerciale, un système de récompense permet d'attirer et motiver la communauté. Il peut s'agir de reverser un pourcentage des bénéfices par exemple. Pour les projets non commerciaux, la seule récompense est de participer à un projet d'intérêt collectif.

Préciser le cadre juridique

À qui appartiennent les idées émises par les contributeurs ? Leurs commentaires peuvent-ils être exploités ? Seront-ils rémunérés et de quelle façon ? Cette problématique de propriété intellectuelle doit être parfaitement formalisée en amont et explicitement acceptée par les contributeurs.



pour aller plus loin

www.france-livinglabs.fr

Cette association apporte un appui opérationnel à ses membres, leur facilite l'échange d'expériences, de méthodes et de bonnes pratiques.

www.lafabriquedufutur.org

La Fabrique du Futur est une association visant à démocratiser la prospective et l'innovation et à promouvoir une innovation plus responsable et citoyenne

www.planetinnov.com

Entreprise proposant des prestations de conseil, de formation, de coaching et des études dans le domaine de l'innovation communautaire.

www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/OPI/Innovation_collaborative_et_PI_INPI.pdf

Document traitant du sujet de la propriété intellectuelle et de l'innovation collaborative.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Surveiller son environnement pour adapter son offre

de quoi parle-t-on ?

Dans le cadre du développement de son entreprise, et devant l'incertitude et la complexité du quotidien, le dirigeant de PME doit **maîtriser les informations utiles au chef d'entreprise pour sécuriser son patrimoine, développer ses activités et cultiver l'influence de son entreprise**. Cette démarche a pour nom **l'intelligence économique**.

La veille est la 1^{ère} étape d'une telle démarche. En principe, un système de veille repose sur deux éléments clés : **les sources d'informations** (média, associations, sites web, conférences, salons) et **une organisation collective et structurée permettant de les exploiter (rechercher, collecter, trier et traiter)**.

L'objectif de la veille est d'identifier les enjeux stratégiques de l'entreprise :

	Exemples d'enjeux stratégiques
Commerciaux	Rechercher des opportunités de développement
Marketing	Approfondir les tendances du marché
Technologique	Surveiller les évolutions technologiques
Juridique	Surveiller le débat réglementaire
Social	Anticiper le marché de l'emploi
Financier	Surveiller des partenaires financiers
Achat	Détecter de nouveaux prestataires
Sociétal	Comprendre le comportement des consommateurs
Innovation	Identifier de nouveaux thèmes de développement

quels avantages ?

Pour l'employeur :

- pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité
- mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour son développement (innovations, partenariats, gains de productivité, conquête de nouvelles parts de marché)
- révéler des menaces, les anticiper et les réduire si possible

Pour les salariés :

- connaître l'évolution des nouvelles technologies susceptibles d'avoir une influence sur l'activité de l'entreprise
- prendre connaissance d'éventuelles contraintes réglementaires (normes), législatives ou politiques, auxquelles sont confrontés les produits ou activités de l'entreprise

Pour les clients et autres parties prenantes :

- obtenir des services ou produits de qualité répondant à leurs besoins actuels et futurs
- anticiper l'évolution des besoins de l'entreprise pour les fournisseurs



S'informer



par où commencer ? Les 4 étapes du processus de veille

1. L'expression des besoins. Cette étape a pour objectif de rendre le système de veille le plus efficace possible et relève généralement du dirigeant. Pour cela, le système de veille doit s'adapter aux **besoins (enjeux stratégiques)** de l'entreprise, à sa **culture** et sa **structure**.

Bonnes pratiques :

- placer la veille au cœur de la stratégie de l'entreprise
- considérer la veille comme un facilitateur de changement et d'amélioration de la gouvernance de l'entreprise : chacun influe sur (nourrit pour le moins) les orientations stratégiques de l'entreprise qui s'en trouvent renforcées (plus pertinentes, plus réactives voire proactives, mieux partagées et donc mieux appropriées par chacun).

Puis, il s'agit d'élaborer un plan de veille efficace en respectant les 3 étapes suivantes.

2. La collecte ou la surveillance d'information. Il s'agit de définir le **périmètre de veille** (un secteur, une entreprise, une marque, une famille de produits) et de choisir les outils de collecte (logiciels, internet, réseaux sociaux, professionnels, bases de données payantes, etc.) contribuant à la **qualité de la collecte**.

Bonnes pratiques :

- mettre en place un réseau de veilleurs (même resserré dans le cadre d'une PME) désigné pour leurs qualités intrinsèques : curiosité, sens critique aiguisé
- adapter la **fréquence de veille** au secteur afin de détecter des évolutions significatives ainsi que les signaux faibles

3. Le traitement, l'analyse et la diffusion de l'information. Parmi la masse d'informations recueillies, le traitement et l'analyse permettent de ne retenir que celles qui sont susceptibles d'intéresser, qui constituent l'information stratégique.

Bonne pratique :

- sélectionner **des indicateurs sur mesure** qui permettent une analyse et une lecture opérationnelle adaptée à la réalité de l'entreprise

Ensuite l'information doit être diffusée car **l'information n'a de valeur que si elle est diffusée au bon moment, à la bonne personne et sous la bonne forme**.

Bonne pratique :

- choisir des livrables simples: qu'ils soient en ligne ou communiqués par e-mail, ils doivent être directement opérationnels et permettre le pilotage de vos stratégies en ligne

4. L'exploitation de l'information stratégique. Le ou les destinataires pourront ainsi s'appuyer sur cette information pour apprécier une situation donnée et décider des actions éventuelles à entreprendre.



pour aller plus loin

www.asso-aie.org

L'Association des auditeurs en intelligence économique met en ligne des guides pratiques et des informations sur l'intelligence économique.

www.portail-ie.fr

Portail de l'IE - Centre national de ressources sur l'Intelligence Economique et stratégique qui comporte toutes les informations utiles (ouvrages, outils de veille, etc.).

www.experts-comptables.fr/design/csoec/html/autodiagnostic-intelligence-economique/index.html

Outil d'auto-diagnostic fait par l'Ordre des experts comptables qui permet à l'entreprise de s'évaluer en terme d'intelligence économique.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Innover par les services avec l'économie de la fonctionnalité

Quand l'entreprise tente de mieux répondre à la demande de ses clients, la frontière entre le produit et le service est de plus en plus floue. Il est possible de répondre à un besoin en proposant une solution qui fait appel à l'usage d'un produit et à un certain nombre de services associés.

? **de quoi parle t-on ?** L'économie de fonctionnalité se définit comme un modèle économique qui privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes. L'entreprise reste propriétaire des biens tout au long du contrat et les met à disposition de ses clients accompagnés d'un ensemble de services.

On observe d'ores et déjà plusieurs exemples réussis sur ce principe :

- De nombreuses villes en France proposent un système de vélos ou de voitures en libre service qui évitent aux utilisateurs de posséder leur propre véhicule.
- Les fabricants de copieurs facturent un nombre de photocopies au lieu de vendre ou de louer leurs machines.
- Michelin propose à ses clients de payer les kilomètres parcourus par les camions équipés de ses pneus au lieu de vendre les pneumatiques. Michelin s'occupe de la gestion des pneumatiques et en particulier de leur rechapage.

Les produits ainsi proposés sont conçus pour durer plus longtemps, être réparables, être modifiables pour s'adapter aux besoins des clients et vont pouvoir éventuellement être utilisés successivement par plusieurs clients.


👍 **quels avantages ?**



- Etablir des échanges avec les clients plus riches : ce modèle permet de connaître plus finement les usages des produits par les clients, de développer un partenariat basé sur des conseils.
- Mettre en œuvre des relations durables et de confiance avec les clients, les utilisateurs et les fournisseurs, sous la forme d'un partenariat.
- Retrouver de la compétitivité et faire face à une logique de baisse des prix sur son marché. La qualité de production est un atout car il apporte une fiabilité qui devient un facteur clef de succès dans ce modèle économique.
- Aboutir à une stabilité commerciale avec des contrats et des revenus plus réguliers
- Faciliter la vente en proposant un service au lieu d'un investissement. On évite ainsi l'écueil de l'absence d'investissement, le prix d'accès à la solution est perçu comme abordable.
- Améliorer son empreinte environnementale et celle de son client : la maintenance permet d'augmenter la durée de vie, de faire évoluer le produit.
- Mobiliser les parties prenantes de l'entreprise avec un projet d'innovation porteur de sens en interne comme en externe avec les fournisseurs et les clients.



S'informer

 **par où commencer ?** La mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité implique un nouveau modèle économique pour l'entreprise. Ce changement nécessite de réfléchir avec méthode aux différents impacts et de prendre le temps nécessaire à faire mûrir le projet en impliquant ses parties prenantes.

La première étape consiste à s'informer pour mieux comprendre les principes de l'économie de la fonctionnalité et à identifier des opportunités possibles pour son entreprise.

La deuxième étape nécessite de se faire accompagner pour valider les conditions de la viabilité de cette mutation. L'expérience montre qu'un accompagnement est nécessaire si l'entreprise souhaite modifier une part significative de son offre et maîtriser les différents impacts du passage du produit au service.

Il va être nécessaire dans cette phase d'évaluer les produits qui sont éligibles et d'identifier de nouvelles compétences à acquérir pour présenter l'offre et savoir la vendre au client. Les entreprises engagées insistent sur le fort besoin de pédagogie vis-à-vis des clients. Une pédagogie également utile vis-à-vis des établissements financiers et des assureurs. Les produits restent la propriété de l'entreprise et doivent bénéficier d'un financement et d'une couverture des risques adaptés. Il est également important de modéliser l'impact de l'économie de la fonctionnalité sur la trésorerie de l'entreprise.

Le Club d'acteurs de l'Economie de Fonctionnalité (CLEF) propose par exemple une méthode en 5 étapes qui permet de sécuriser cette mutation et de garantir le succès du projet :

- **Étape 1 / Diagnostic d'opportunités - Choix du périmètre** : Quels sont les opportunités de l'économie de fonctionnalité pour votre activité ? Quels sont les domaines d'activité stratégiques concernés ?
- **Étape 2 / Analyse stratégique** : Où en êtes-vous aujourd'hui ? Quelles sont les « forces en présence » ? Quelles priorités ?
- **Étape 3 / Conception de la nouvelle offre** : Mobilisez votre créativité, consultez vos parties prenantes, imaginez et structurez votre nouvelle offre de produits/services pour créer plus de valeur globale.
- **Étape 4 / Élaboration du Business Plan** : Évaluez la pertinence économique pour convaincre vos bailleurs, actionnaires, assureurs, ...
- **Étape 5 / Planification de la transition** : Quels moyens, quelles compétences mobiliser ? Avec quels partenaires travailler ? Selon quel échéancier ?

pour aller plus loin

S'informer auprès du Club d'acteurs de l'Economie de Fonctionnalité (CLEF), situé en Rhône-Alpes :

<http://www.agora21.org/transitions/community/pg/groups/2901/clef-club-dacteurs-economie-de-fonctionnalite/>

Comprendre l'économie de fonctionnalité avec des exemples d'entreprises :

<http://www.agora21.org/transitions/community/pg/pages/view/14443/>

Découvrir d'autres exemples de mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité :

<http://economiedefonctionnalite.fr/en-pratique/>

L'Institut Inspire a développé une méthodologie baptisée NOVUS® (Nouvelles Opportunités Valorisant les Usages et le Service), cette méthode est utilisée par le CLEF (lien ci-dessus) :

<http://www.methode-novus.net/>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

Mesurer le capital immatériel de son entreprise

Selon la banque mondiale, l'économie française est immatérielle à 86 %. Nous sommes ainsi entrés, depuis 15 ans, dans une économie dominée par l'immatériel. Si la valeur des entreprises cotées est immatérielle au 4/5, la situation est comparable pour les PME.

? de quoi parle t-on ?

La mesure du capital immatériel est une nouvelle valorisation des entreprises qui prend en compte les valeurs immatérielles en analysant la capacité d'une entreprise à créer de la rentabilité dans le futur. Au-delà de la dimension seulement financière, cette méthode amène à intégrer des éléments extra financiers dans une approche de moyen à long terme. Le capital immatériel se compose principalement :

- **Du capital humain** : les collaborateurs
- **Du capital organisationnel interne** : l'organisation, le savoir faire, la recherche et développement, l'innovation, la marque, le système d'information, qui sont gérés de manière interne à l'entreprise.
- **Du capital relationnel externe** : les clients, les fournisseurs, les partenaires au sens large, les aspects sociétaux, environnementaux et les actionnaires.

Il est légitime de se demander si la valeur d'une entreprise n'est pas retracée dans sa comptabilité. Hors la comptabilité ne retient que les facteurs de création de valeur comme les immobilisations. L'ensemble des valeurs immatérielles est donc aujourd'hui exclu du champ de la comptabilité traditionnelle. Gérer l'entreprise par le pilotage de ses actifs immatériels est donc complémentaire à son administration financière. Si l'entreprise achète un système informatique inadapté, il sera enregistré en comptabilité pour sa valeur d'achat. Si ce dernier rend l'entreprise plus efficace, il sera enregistré en comptabilité pour le même montant. Mais dans ce deuxième cas, l'actif immatériel "Système d'information" sera enrichi.

👍 quels avantages ?

Sachant que plus des deux tiers de la valeur d'une entreprise reposent sur ses actifs « gazeux », suivre attentivement l'évolution de la valeur immatérielle de l'entreprise devient un enjeu de compétitivité. Que ce soit pour renforcer la confiance des actionnaires ou dans le cas d'un projet de vente, la mesure du capital immatériel permet de justifier de la valorisation de l'entreprise.



Le dirigeant peut également piloter son entreprise avec un tableau de bord plus complet et s'assurer que sa stratégie développe la valeur des actifs immatériels de l'entreprise. Il peut alimenter la confiance et obtenir des conditions plus avantageuses auprès des partenaires de l'entreprise que sont le banquier ou l'assureur, qui peuvent ainsi estimer réduire les risques.



S'informer

par où commencer ? Etape 1 - Choisir les actifs et les indicateurs les plus importants pour son entreprise

En fonction de sa taille, de sa phase de développement, de son activité et de son marché, l'entreprise peut identifier les actifs à suivre en priorité en utilisant par exemple ces dix thèmes :

- **Le capital client** (fidélité, solvabilité, rentabilité, dynamique des secteurs...)
- **Le capital humain** (motivation, savoir-être, compétence, climat, expertise, leadership...)
- **Le capital organisationnel** (politique qualité, sécurité, orientation client, processus de contrôle, supply chain, réseau de distribution...)
- **Le système d'information** (couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts...)
- **Le capital de savoir** (R&D, secrets de fabrication, brevets...)
- **Le capital de marque** (notoriété, réputation, singularité...)
- **Le capital « partenaires »** (nombre par produit stratégique, satisfaction du client, fidélité...)
- **Le capital actionnaire** (réserve de ressources financières, patience, influence, conseil...)
- **Le capital naturel** (abondance et qualité de la ressource naturelle...)
- **Le capital sociétal** (qualité de l'environnement sociétal...)

Etape 2 - Calculer son niveau de performance

A cette étape, il est nécessaire d'identifier s'il s'agit d'un actif ou d'un passif immatériel. En effet, ne pas bien gérer ou gérer de manière insuffisante ses actifs immatériels revient à les transformer en passifs immatériels. Ainsi, entre une équipe qui fonctionne bien et une qui rencontre des problèmes de relations ou d'organisation, la productivité est souvent divisée par deux. Une entreprise qui n'a pas suffisamment entretenue sa politique de ressources humaines et ne permet pas aux salariés de se développer s'expose à du turn over. L'entreprise peut se rapprocher de son expert comptable pour se faire aider dans l'évaluation de cette performance.

Etape 3 - Intégrer le capital immatériel dans le pilotage de son entreprise

L'entreprise doit s'assurer que les actifs immatériels ne se dégradent pas et qu'ils constituent un vrai effet de levier pour la création de valeur dans l'entreprise.

pour aller plus loin

Les principes de mesure de l'immatériel - 12 propositions au service de la compétitivité et de la valeur durable des entreprises

<http://www.experts-comptables.fr/csoec/Principes-de-mesure-de-l-immatériel-12-propositions-au-service-de-la-compétitivite-et-de-la-valeur-durable-des-entreprises>

Un référentiel des valeurs immatérielles identifiables dans les PME édité par le conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables en partenariat avec le Medef :

<http://www.experts-comptables.fr/csoec/Une-nouvelle-valorisation-des-entreprises-a-travers-la-prise-en-compte-des-valeurs-immaterielles>

Le référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises (Thésaurus-Bercy) :

<http://www.observatoire-immateriel.com/index.php/publications-88/1326-rapport-thésaurus-bercy>

L'observatoire de l'immatériel :

<http://www.observatoire-immateriel.com/>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

S'engager dans l'économie circulaire

L'économie circulaire tente de proposer des solutions à notre économie qui évolue dans un monde fini, doté de ressources limitées. Utiliser efficacement les ressources, limiter et valoriser les déchets, voilà plusieurs pistes possibles qui concernent concrètement chaque entreprise.

de quoi parle t-on ?

S'il s'agit d'aller vers une meilleure connaissance des flux de matières et de déchets, l'économie circulaire ne s'arrête pas à un meilleur traitement des déchets. Il est possible d'aller plus loin en prolongeant, par exemple, la durée de vie des objets de consommation ou en développant la proximité. Réduire ainsi la consommation de matières premières s'inscrit dans une évolution des systèmes économiques indispensable pour assurer un développement durable.

Selon l'ADEME, l'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement. L'économie circulaire doit viser globalement à diminuer drastiquement le gaspillage des ressources afin de découpler la consommation des ressources de la croissance du PIB tout en assurant la réduction des impacts environnementaux et l'augmentation du bien-être. Il s'agit ainsi d'arriver à faire plus et mieux avec moins.

L'économie circulaire propose pour cela de passer d'une économie linéaire (extraire, fabriquer, consommer, jeter) qui a atteint ses limites à une économie circulaire fondée sur les 3 R : réduire, réutiliser, recycler. Dans ce modèle qui fait la promotion de l'éco conception et de la production propre, les sources d'énergie utilisées doivent être le plus possible renouvelables, les ressources non renouvelables doivent être utilisées avec modération et le recours aux produits chimiques évité.

quels avantages ?

Une source d'économie

Par le biais de la revente ou de la récupération de composants, une entreprise peut réduire sa facture.

La possibilité de renforcer l'interaction et la fidélité des clients

Avec le retour du produit en fin de vie par exemple et une connaissance plus fine de l'utilisation et des attentes des clients.

La création d'opportunités stratégiques

Une démarche d'innovation qui permet d'imaginer de nouvelles solutions comme de développer des partenariats locaux. Ces évolutions tendent à la création d'avantages concurrentiels qui peuvent être source de nouveaux développements de l'activité.

Une anticipation des risques

Revisiter l'utilisation des matières premières permet d'anticiper leur raréfaction et de maîtriser les risques d'inflation.



S'informer

 **par où commencer ?** L'économie circulaire implique une approche territoriale, à une échelle plus ou moins grande : zone d'activité, commune, communauté de communes, vallée, etc...

Il peut être utile de se renseigner sur les démarches d'économie circulaire ou d'écologie industrielle qui existent sur votre territoire auprès de votre chambre consulaire ou en consultant le site de la région Rhône-Alpes :

http://www.rhonealpes.fr/include/viewFile.php?idtf=17014&path=35%2FWEB_CHEMIN_17014_1401698439.pdf

La première étape consiste généralement à cartographier les flux de matières et de déchets afin d'optimiser les échanges entre les différents acteurs et pourquoi pas mutualiser la gestion des déchets avec différentes entreprises.

Plus largement, l'ADEME recommande un développement de l'économie circulaire qui s'appuie sur une approche en sept points :

- L'**ÉCOCONCEPTION** qui prend en compte, dès la conception, tous les impacts environnementaux sur l'ensemble du cycle de vie d'un procédé ou d'un produit. Vous pouvez en savoir plus en consultant la fiche n° 6 intitulée « Economiser les ressources dès la conception d'un produit/service »
- L'**ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE** qui est un mode d'organisation industrielle mis en place par plusieurs opérateurs économiques d'un même territoire et caractérisé par une gestion optimisée des ressources.
- L'**ÉCONOMIE DE FONCTIONNALITÉ** qui privilégie l'usage à la possession et tend à vendre des services liés aux produits plutôt que les produits eux-mêmes. Vous pouvez en savoir plus en consultant la fiche intitulée « Innover par les services avec l'économie de la fonctionnalité »
- Le **RÉEMPLOI** qui permet de remettre dans le circuit économique les produits ne répondant plus aux besoins du premier consommateur
- La **RÉPARATION** qui permet aux biens en panne de retrouver une deuxième vie avec l'apport de pièces neuves ou d'occasion issues du processus de réutilisation.
- La **RÉUTILISATION**, certains déchets peuvent être réparés ou démontés et les pièces encore en état de fonctionnement triées puis revendues.
- Le **RECYCLAGE** qui vise à réutiliser les matières premières issues des déchets, en boucle fermée (produits similaires) ou en boucle ouverte (utilisation dans d'autres types de biens).

pour aller plus loin

Les projets soutenus par la région Rhône-Alpes :

<http://www.rhonealpes.fr/1109-ecologie-industrielle.htm#par29130>

Le site de l'Institut national d'économie circulaire :

<http://www.institut-economie-circulaire.fr/>

Le dossier de l'ADEME sur l'économie circulaire :

<http://www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire>

La revue l'ADEME et Vous avec un dossier thématique « Osons l'économie circulaire ! » :

<http://www.presse.ademe.fr/2012/10/osons-leconomie-circulaire.html>

Le rapport de Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) sur les transitions vers une industrie économe en matières premières :

<http://www.lecese.fr/travaux-publies/transitions-vers-une-industrie-econome-en-matieres-premieres>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

Se développer en s'appuyant sur un groupement d'entreprises

En donnant par exemple accès à des marchés plus importants ou de nouveaux marchés, les alliances ou les groupements d'entreprises constituent une opportunité de développer les entreprises.

? de quoi parle t-on ?

Plusieurs raisons peuvent amener des entreprises à monter un groupement ou une alliance : le partage de compétences, les achats groupés, le développement à l'export, la réponse à des marchés importants ou la création d'une offre à plus forte valeur ajoutée en combinant les savoir-faire et les expertises de plusieurs entreprises.

Un groupement ou une alliance est un ensemble d'entreprises juridiquement indépendantes qui coopèrent pour augmenter leur chiffre d'affaires par une activité complémentaire tout en gardant leur indépendance, leur clientèle propre et leurs spécificités. C'est un moyen, pour les entreprises, de sortir de leur isolement et de bénéficier de l'esprit d'équipe et d'entraide qui caractérise ces structures, tout en gardant leur indépendance. Il peut s'agir d'une coopération entre des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes.

Le groupement momentané d'entreprises permet de répondre conjointement et solidairement à une demande ponctuelle d'un client à laquelle chacune ne peut répondre seule. En jouant sur leurs complémentarités ou en unissant leurs forces de production, les entreprises en groupement sont plus compétitives en proposant une offre globale qui rassure les clients.

Mais le groupement peut également s'inscrire dans la durée, en mutualisant sa communication ou les actions commerciales en complément des moyens de production. Certains groupements adoptent une marque commune pour cette partie de leur activité.

👍 quels avantages ?

Une accélération de la croissance des entreprises et une augmentation de leurs chiffres d'affaires grâce aux effets de synergie tirés des alliances ou des groupements, qui donnent par exemple accès à des marchés de taille supérieure.

Une amélioration de la capacité compétitive des entreprises par une mise en commun des compétences et des savoir-faire et une minimisation des coûts d'investissement et de production. Le groupement apporte généralement des avantages en termes de prix et de qualité des produits ainsi que des délais de production.

Les groupements ou les alliances donnent, dans certains cas, une plus grande liberté aux entreprises qui peuvent, selon les termes de l'accord conclu, rompre avec les partenaires sans se soucier des aspects administratifs et financiers.



S'informer

par où commencer ?

Dans un premier temps, il est utile de se renseigner sur les éventuelles réflexions en cours dans votre secteur d'activité et sur votre territoire pour mettre en place des groupements d'entreprise, des initiatives existent. L'entreprise peut, pour cela, contacter les chambres consulaires, sa branche professionnelle, un cluster ou encore un pôle de compétitivité. Les 9 Clusters Rhône-Alpes et les 12 Pôles de compétitivité ont, par exemple, pour objectif d'organiser l'offre régionale et d'accroître la compétitivité des entreprises positionnées sur un même marché en agissant sur différents leviers : l'internationalisation avec les Plans de développement internationaux, le développement commercial, l'innovation technologique, la gestion des ressources humaines ou la performance industrielle.

Avant de passer à l'étape suivante, qui consiste à chercher des entreprises partenaires en vue de se regrouper, l'entreprise doit se poser les bonnes questions :

Quel est l'objectif du groupement ? S'agit-il d'acheter en commun, de développer son activité en cherchant des compétences complémentaires, de mutualiser les moyens pour avoir accès à certains services ou matériels ? S'agit-il de s'associer avec des entreprises similaires ou complémentaires ? Selon que l'on souhaite proposer un service identique ou s'inscrire dans un service global qui nécessite plusieurs métiers.

L'expérience tend à prouver qu'un regroupement est favorisé par une proximité géographique et un même territoire d'activité et qu'il est préférable de se regrouper avec des entreprises qui présentent des similitudes en termes de taille.

Vient ensuite l'étape de monter le projet qui fixera le nombre d'entreprises, les métiers représentés, la zone géographique concernée. Les partenaires du groupement seront amenés à déterminer les moyens de communication et de promotion comme les engagements du groupement vis-à-vis des clients. Un soin particulier doit être consacré à cette étape, à l'établissement des règles de fonctionnement : prises de décisions au quotidien, modalités d'attribution ou de répartition des marchés, mutualisation et partage au sein du groupement (achat, partage de locaux, matériel, personnel...).

pour aller plus loin

Les coordonnées des clusters et des pôles de compétitivité en Rhône-Alpes : <http://www.rhonealpes.fr/407-clusters-et-poles-de-competitivite-developpement-en-reseau.htm>

Le cluster éco énergie mène une action de fond pour soutenir la création, le développement et la promotion de groupements d'entreprises du bâtiment présents sur le territoire de la région Rhône-Alpes : http://www.ecoenergies-cluster.com/Groupement_d_entreprises.449.0.html

La proposition de la chambre des métiers de l'Isère de mettre en relation les demandes de groupement : <http://www.cma-isere.fr/groupement-dentreprises/>

Le programme d'accompagnement des créations de groupements proposé par l'UPA en Rhône Alpes : <http://www.uparhonealpes.fr/:dossiers:CPA>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

Faciliter vos relations **fournisseurs**



S'informer

Sécuriser sa chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement se définit comme un réseau organisé de partenaires échangeant des matières et de l'information, dans le cadre d'activités menant à la livraison de produits/services au client final.

? de quoi parle-t-on ?

Entrer dans une économie mondialisée implique, pour les entreprises, une dépendance accrue à des fournisseurs et à des systèmes d'approvisionnement extérieurs. De plus, les entreprises sont soumises à des pressions toujours plus fortes en termes de sécurité, de traçabilité et de certification. L'importance d'une bonne gestion de la chaîne d'approvisionnement n'est plus à démontrer. La maîtrise du risque lié aux activités de ses propres fournisseurs est un facteur essentiel de sécurisation de cette chaîne. La question qui demeure pour chaque entreprise est comment l'utiliser à son avantage pour en faire un outil de compétitivité, en développant des relations durables et profitables avec ses partenaires.

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- une diminution des risques ; en cas de défaillance du fournisseur, ou encore un fournisseur peu attentif à la réglementation environnementale, sanitaire ou sociale peut avoir de lourdes répercussions sur la compétitivité de ses clients (baisse d'image, réputation, baisse des commandes, etc.)
- un avantage concurrentiel : la fiabilité de la relation avec un fournisseur est un argument de vente vis-à-vis de son propre client

Pour les fournisseurs :

- une productivité accrue par une meilleure maîtrise de son processus
- une meilleure planification des commandes, donc moins de stress pour les équipes
- une meilleure gestion des ressources financières donc moins de risques



S'informer



par où commencer ?

Le point de départ dépend de la réalité à l'intérieur de laquelle on opère et du type de la chaîne (les problèmes de la chaîne alimentaire sont, par exemple, différents de ceux de la chaîne textile).

1. Identifier sa chaîne de fournisseurs et les risques associés. Détecter les fournisseurs dont la disparition ou le blocage temporaire peuvent mettre en danger la stratégie et l'avenir de son entreprise. Réaliser des visites sur place afin de mener une étude complète des risques. Les fournisseurs sont-ils exposés au risque de catastrophes naturelles ? Ont-ils mis en place des plans de prévention ? Leurs installations sont-elles protégées ? Y-a-t-il des faiblesses structurelles ou autres risques externes ?

2. Définir un plan de progrès. Il convient de développer ensemble, avec les entreprises de la chaîne, un plan de progrès qui devra être suivi et vérifié. Il peut prévoir, par exemple, d'approfondir le niveau de compétences des salariés, de mettre en place une certification, d'améliorer les conditions de travail, de revoir les conditions contractuelles, etc. Il s'agit de prendre une série de mesures qui favorisent un changement culturel, conduisant ainsi à la création d'une chaîne d'approvisionnement plus durable et à l'amélioration de la qualité et de la compétitivité.

3. Diversifier ses fournisseurs. Il peut être pertinent de mener une veille régulière sur les autres fournisseurs potentiels (quand ils existent) afin de diversifier ses approvisionnements et éviter ou limiter les ruptures en cas de problème avec son fournisseur actuel.



pour aller plus loin

www.reportingrse.org/fournisseurs-p-101.html

Site dédié au reporting RSE des entreprises. Différents guides pratiques autour de la chaîne d'approvisionnement et des relations clients-fournisseurs.

www.csr-supplychain.org

Site internet du laboratoire sur la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement de CSR Europe. Outils et informations pour aider les entreprises à développer leur démarche RSE dans la chaîne d'approvisionnement. Risques liés à l'activité de sous-traitance, exemples d'initiatives mises en place par les entreprises (codes de conduite, questionnaires, etc.).

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Améliorer ses relations avec ses fournisseurs

? de quoi parle-t-on ?

Les entreprises sous-évaluent souvent l'impact des fournisseurs. Pourtant, établir des relations "gagnant-gagnant" sur le long terme, fondées sur une confiance réciproque et une bonne compréhension des contraintes de chacun permet au couple client-fournisseur d'être plus efficace, et donc de partager les avantages économiques acquis. Cela peut se jouer à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement et quel que soit la taille de l'entreprise. Pour que cette démarche "de progrès" soit possible, l'implication de tous est indispensable !

👍 quels avantages ?

- Une meilleure satisfaction des besoins : recenser, définir et expliquer ses besoins permet de mieux acheter et de générer des économies.
- Une productivité accrue : maîtriser les délais en connaissant les contraintes de son fournisseur et en les intégrant dans son processus, mais aussi l'accompagner pour le mettre en position de répondre à ses besoins.
- Le client de l'entreprise peut lui-même utiliser ces arguments pour valoriser une démarche qualité du produit ou service final.
- Une relation de confiance est un terreau propice à de nouveaux projets : le co-développement, l'innovation ouverte, l'alliance ponctuelle ou durable ouvrent l'accès à des marchés plus importants.

🔧 par où commencer ?

Favoriser la communication entre les acteurs

Il s'agit d'établir une relation de confiance et des objectifs partagés pour discuter des points d'amélioration et trouver des solutions appropriées.

Bonnes pratiques :

- se rencontrer : éviter la seule relation acheteur/vendeur
- mettre en place des plans de progrès : avec des engagements de chacun sur les axes à améliorer
- mettre en place des outils partagés visant à favoriser les échanges



S'informer

Montrer l'exemple

Avant toute chose, il est nécessaire que tous les acteurs soient capables de se comporter de manière responsable et transparente en engageant des actions simples et concrètes et en respectant ses engagements :

- anticiper les budgets et en discuter entre eux
- planifier les hausses ou baisses de commandes
- payer dans les délais (appliquer la loi de modernisation de l'économie ou LME)
- proposer des améliorations
- respecter le cahier des charges

Encourager, accompagner et harmoniser les engagements responsables

Développer un plan d'intervention conjointement établi afin d'améliorer l'efficacité économique, sociale et environnementale de la chaîne d'approvisionnement (amélioration des conditions de travail, réduction de l'empreinte environnementale des procédés, réduction du coût global, etc.).

Pour cela, le couple client-fournisseur peut formaliser son engagement réciproque en s'appuyant sur des dispositifs existants (signer la Charte des relations inter-entreprises, obtenir le Label Relations Fournisseurs Responsables) ou développer sa propre charte.

+ pour aller plus loin

www.charte-interentreprises.fr

Site regroupant les informations sur la Charte des relations inter-entreprises et sur le Label Relations Fournisseurs Responsables ainsi que des publications.

www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/accueil

La médiation des relations inter-entreprises est accessible à toute entreprise ayant des difficultés relationnelles et contractuelles avec son client/fournisseur. La médiation est un dispositif simple, gratuit et totalement confidentiel.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Développer les achats responsables

? de quoi parle-t-on ?

Afin de valoriser sa politique de développement durable, l'entreprise peut développer une démarche d'achats responsables (produits et services) qui va au-delà des critères d'achats "traditionnels" (le prix, la quantité, le délai) en intégrant des critères sociaux, sanitaires et environnementaux.

Cette démarche s'inscrit dans une optique de durabilité et de maîtrise du coût global du produit ou service acheté et s'appuie sur la mise en œuvre de coopération à long terme avec les fournisseurs. Elle amène l'entreprise à se poser des questions : comment acheter "mieux", avec quels critères, auprès de quels fournisseurs ?

👍 quels avantages ?

Pour les acheteurs :

- valoriser l'image de l'entreprise acheteuse
- réduire les coûts : notamment ceux de fabrication, d'emballage, de transport, de maintenance, d'utilisation et de recyclage
- maîtriser les risques économiques, sociaux et environnementaux liés à l'activité d'achat; cela contribue aussi à satisfaire aux exigences réglementaires et à contrôler la chaîne d'approvisionnement

Pour les fournisseurs :

- réduire les coûts liés à la consommation de ressources ou à la production de déchets
- améliorer leur système de production et leur offre afin qu'ils soient plus attractifs pour leurs autres clients : effet levier
- anticiper les contraintes et la prévention des risques (sociaux, écologiques, juridiques, d'image)

Pour le territoire :

- diminuer les impacts dus aux transports (émissions, bruit, trafic, accidents, etc.)
- réduire l'utilisation de matériaux problématiques pouvant engendrer des coûts importants à plus long terme en matière de santé ou de dépollution
- permettre l'accès à l'emploi pour les personnes en situation de handicap ou en manque de qualification

🔧 par où commencer ?



Recenser les familles d'achats sur lesquelles il est pertinent d'intervenir

L'entreprise peut regrouper les achats en 4 familles:

- les intrants servant à la production (matières premières, composants, produits semi-finis)
- la sous-traitance (pour les services liés à la production)
- les matériels et fournitures (informatique, mobilier, bureautique)
- les prestations (entretien des locaux, transport routier)

Puis, il s'agit de travailler sur des produits/services pour lesquels il existe déjà une offre environnementale/sociale (ex : le café pour le commerce équitable, l'achat de papiers labellisé FSC/PEFC) ou ayant un enjeu environnemental/social significatif prouvé par l'entreprise (ex : le transport routier).



S'informer

Repérer les impacts économiques des offres proposées

Certaines offres peuvent paraître plus chères à l'acquisition mais présentent un avantage en coût global. Par exemple:

- les produits éco-conçus : consomment moins d'énergie pendant leur cycle de vie et sont plus facilement recyclables
- les achats auprès du secteur adapté (Entreprises adaptées ou ESAT) permettent d'obtenir une réduction de la contribution AGEFIPH (Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées); cette contribution concerne toutes les entreprises de plus de 20 salariés qui n'ont pas atteint le seuil de 6% de leur effectif en situation de handicap

Intégrer des critères environnementaux, sanitaires ou sociaux dans les documents de consultation

Il s'agit de valoriser parmi les offres proposées celles qui présentent des caractéristiques environnementales, sanitaires ou sociales.

Bonnes pratiques :

- choisir des produits ou des prestations répondant aux caractéristiques d'un label ou d'une écocertification
- choisir des produits ou des composants issus de matières renouvelables ou recyclées
- choisir des produits issus de circuits courts favorisant le développement de l'économie locale et privilégiant des fournisseurs de proximité diminuera l'impact carbone lié aux livraisons
- collaborer sur certaines prestations avec des entreprises d'insertion par l'activité économique (SIAE) pour contribuer à la réinsertion de publics sortis de l'emploi

Suivre les fournisseurs dans la durée

Il s'agit de s'assurer de la mise en œuvre réelle des engagements pris en matière environnementale, sanitaire ou sociale. La mise en place d'indicateurs pertinents permettra d'engager l'ensemble des acteurs concernés, de piloter la relation fournisseur et de pouvoir communiquer en interne et en externe sur les résultats de la démarche d'achats responsables (émissions carbone des achats, part des produits écolabellisés, montant des achats réalisés auprès du SIAE, etc.).

 pour aller plus loin

www.ademe.fr/internet/achats-responsables/form.asp

Cet outil a été développé dans une logique d'auto-diagnostic et d'aide à l'évaluation. Pour plusieurs grandes familles d'achats, figurent les considérations environnementales et sociales à prendre en compte.

www.boutique.afnor.org

La norme NF X 50-135 propose des recommandations aux décideurs et aux acheteurs qui souhaitent initier une démarche d'achats responsables dans tout type d'organisation, tant publique que privée.

www2.ademe.fr/servlet/KBaseShow?sort=-1&cid=96&m=3&catid=25263

Un ensemble de documents et d'outils sont rassemblés dans cette boîte à outils, dans l'objectif de faciliter la sensibilisation, l'appropriation et le passage à l'acte des acheteurs dans le déploiement d'une démarche d'achats responsables.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



Enrichir vos relations **clients**



S'informer

Adopter une communication responsable sur son produit/service

L'entreprise qui s'est engagée dans une démarche responsable à tout intérêt à la mettre en avant à travers sa stratégie marketing associée à une communication efficace et transparente auprès de ses clients.

? de quoi parle-t-on ?

La communication responsable tient compte des aspects environnementaux, sociaux et sociétaux des messages qu'elle diffuse, mais aussi des modes de transmission qu'elle utilise.

Etablir un plan de communication responsable permet de répondre aux attentes des consommateurs de plus en plus demandeurs d'éthique et de préservation de l'environnement mais également de preuves concrètes quant aux actions engagées en ce sens par l'entreprise.

Si la stratégie marketing est correctement définie, la communication devient alors un outil efficace, permettant de renforcer la relation avec le client et donc d'accroître la compétitivité de l'entreprise.

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- Gagner la confiance du client.
La confiance permet l'échange et donc une relation "vendeur-acheteur" solide. La confiance naît de la crédibilité des relations, à savoir d'un marketing et d'une communication cohérents basés sur la transparence.
- Fidéliser le client.
Maintenir, au fil du temps, une relation de confiance n'est pas chose aisée. Pour se faire, il est nécessaire de mettre en pratique les décisions annoncées. De plus, s'il est convaincu par la démarche et les engagements pris, le client peut devenir un "ambassadeur", relayant avec plaisir l'information sur les réseaux sociaux pour en augmenter la portée.
- Donner davantage de valeur à l'image de marque par la cohérence entre le dire et le faire.

Pour les clients :

- bénéficier d'informations sur la composition ou l'usage des produits et services pour faire des choix en toute connaissance de cause
- avoir des produits/services qui répondent aux réels besoins et améliorent les conditions de travail ou la qualité de vie
- être sensibilisés à l'impact des comportements d'achat et au réel rapport qualité/prix

🔧 par où commencer ?



L'objectif est de bannir le **greenwashing** (l'écoblanchiment ou verdissage est un procédé de **marketing** utilisé par une entreprise dans le but de se donner une image **écologique** responsable): la quantité d'informations disponibles via Internet et la vigilance des associations de défense des consommateurs pourraient révéler la tromperie aux clients.

Il faut commencer par connaître ce qui ne doit pas se faire :

1. **Mots flous** : utiliser des mots ou des termes qui n'ont pas de définitions claires
2. **Produits "verts" d'une entreprise qui ne l'est pas** : parler de produits efficaces et durables alors que leur production n'est pas durable
3. **Images suggestives** : les images vertes qui induisent une qualité écologique injustifiée

S'informer

4. **Slogans abusifs** : mettre en avant un aspect écologique mineur quand l'ensemble du produit ou de l'activité ne l'est pas
5. **Premiers de la classe ?** déclarer que l'on est un peu meilleur que les autres alors que les autres sont très mauvais
6. **Pas crédible** : rendre plus "vert" un produit dangereux ne le rend pas sans danger
7. **Eco-volapuk** : utiliser un jargon ou des informations seulement compréhensibles ou vérifiables par des scientifiques
8. **Amis imaginaires** : un label qui a l'air attribué par un "tiers" indépendant mais qui a été fabriqué de toutes pièces
9. **Absence de preuves** : cela pourrait être vrai, mais qu'est-ce qui le prouve ?
10. **Contre-vérité** : slogan ou information constituant un mensonge pur et simple

Pour cela, une communication peut être plus responsable :

Sur le fond

- Montrer l'exemple.
Veiller à être toujours cohérent dans ses actions, en interne ou à l'extérieur. Si les efforts ne portent que sur l'un des produits/services, l'entreprise ne parviendra pas à exprimer un engagement global. Pire, elle s'expose à de fortes critiques.
- Mettre en conformité ses actes avec ses paroles en prenant des engagements chiffrés et vérifiables.
- Informer avant de séduire.
Il s'agit avant tout d'informer, de former, avant de penser publicité. Celle-ci ne doit arriver qu'en dernier, une fois les premiers résultats obtenus.
- Inciter les clients à avoir une utilisation responsable des produits ou services (mise en garde contre l'obésité, les addictions, etc.) grâce à l'information fournie.

Sur la forme

Toute action de communication doit être le reflet de ces engagements à travers les choix de supports de communication, par exemple organisation d'un événement, promotion sur point de vente, campagne presse, campagne TV, campagne internet, etc. A chaque étape de la chaîne de production il faut s'interroger sur les impacts environnementaux, sociaux et sociétaux des choix retenus.

- Mesurer et communiquer les conséquences environnementales, sociales et sociétales de ses messages et des supports de communication utilisés.
- Sélectionner avec attention les supports de communication en privilégiant des moyens éco-conçus.

 pour aller plus loin

www.uda.fr/communication-responsable

Site de l'Union Des Annonceurs pour trouver des informations, des guides, des échanges de bonnes pratiques sur la communication responsable.

www.ademe.fr/eco-communication

Lien pour télécharger gratuitement le "guide anti-greenwashing" de l'ADEME.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Tirer parti de la consommation collaborative

Covoiturage, échange de maison, achat groupé... La consommation collaborative se définit par le partage et l'échange de biens ou de services par opposition à l'achat et la propriété.

? de quoi parle-t-on ?

Ces dernières années, la consommation collaborative s'est peu à peu implantée dans notre société en redéfinissant la manière de consommer les biens et les services. Elle a émergé progressivement grâce à Internet, aux réseaux communautaires et à l'augmentation de l'intérêt pour l'environnement et le développement durable.

En effet, la consommation collaborative est une tendance de fond qui touche de plus en plus de secteurs d'activité comme :

- l'hôtellerie-tourisme : échanger son appartement, loger gratuitement quelqu'un chez soi (airbnb.fr, couchsurfing.org)
- le transport de personnes : covoiturage, vélo en libre-service, etc. (covoiturage.fr, carpooling.fr, buzzcar.com)
- le financement de projets ou de sociétés grâce au crowdfunding (mymajorcompany.com, ulule.com, kisskissbankbank.com)
- le stockage : location d'espace de stockage de matériels entre particuliers (jestocke.com, costockage.fr)

Les entreprises doivent tirer parti de la consommation collaborative pour réinventer les modes de distribution et proposer elles-mêmes des systèmes alternatifs. Elles peuvent aussi s'appuyer sur ce nouveau modèle afin de créer une coopération entre entreprises basée sur l'échange et le partage de biens ou services (la pratique du "barter", **échange** de marchandises entre entreprises, est en train de se développer).

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- réaliser des économies en se regroupant pour acheter
- innover en transformant un produit en service
- amortir plus rapidement outil de production, surface immobilière ou parc automobile, etc., en partageant les ressources de l'entreprise
- accéder à de nouveaux marchés en intégrant la consommation collaborative dans la stratégie de l'entreprise. Par exemple Castorama a lancé un site de partage d'heures de bricolage (www.lestrocheures.fr) avec des rendez-vous dans les magasins pour générer des ventes
- fidéliser davantage les clients en créant du lien social entre eux et des communautés et en les rendant acteurs de leur consommation

Pour les clients :

- obtenir un meilleur prix en se regroupant pour acheter, en louant le produit et non en le possédant
- pouvoir bénéficier en permanence d'un service technique associé à une location
- créer du lien social entre usagers en partageant du temps, des compétences, etc.
- redéfinir, inventer des modes de consommation plus responsables et utiles à tous



S'informer



par où commencer ?

Pour s'insérer dans ces nouvelles dynamiques de consommation, il est important d'imaginer des solutions différentes de celles qui existent déjà :

Pratiquer une veille

Faire un état des lieux des modes de consommation collaboratifs et estimer les impacts et les opportunités de marché sur son secteur d'activité.

Repenser les produits et les services

Intégrer les concepts de la consommation collaborative dans sa stratégie d'entreprise en trouvant des solutions innovantes adaptées à son produit/service. Pour cela l'entreprise peut s'appuyer sur les outils offerts par les nouvelles technologies mais aussi collaborer avec des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) ou des *startup* précurseurs dans ce domaine.

Exemple : Patagonia partenaire de eBay pour offrir la possibilité à ses clients de vendre en ligne leurs vêtements usagés.

Partager les biens et services entre entreprises

Le principe du partage et de l'échange de la consommation collaborative peut aussi se faire entre entreprises. Les ressources qu'une entreprise a en sa possession et qu'elle pourrait partager sont nombreuses : production invendue, outils de production (pour les biens physiques), temps des salariés "non utilisés", surface immobilière excédentaire, parc automobile ou encore trésorerie "dormante". Chacune des ressources pourrait avoir un réel intérêt pour toute entreprise qui serait prête à les partager avec d'autres entreprises en toute confiance.



pour aller plus loin

www.consocollaborative.com

Le blog de la consommation collaborative est le media de référence pour toute l'actualité des startups et des services de consommation collaborative.

www.ouishare.net/fr

OuiShare est une communauté ouverte internationale qui se donne pour mission d'explorer, de mettre en lien et de promouvoir les idées et projets à impact sociétal, basés sur les modèles du partage, de la collaboration et de l'ouverture.

www.editionsalternatives.com/site.php?type=P&id=1086

L'ouvrage "Vivre la co-révolution ! Pour une société collaborative" d'Anne-Sophie Novel et Stéphane Riot montre en quoi le phénomène collaboratif influence profondément nos organisations (groupes humains, associations, collectivités, mouvement politique, entreprises, etc.).

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Engager des relations durables avec ses clients

Les entreprises considèrent la satisfaction de la clientèle comme un enjeu lié à la rentabilité. Consacrer ressources et temps à la compréhension de la clientèle peut être un investissement judicieux. En effet, des relations transparentes, solides et efficaces avec les clients peuvent assurer la prospérité à long terme.

? de quoi parle-t-on ?

La gestion des relations avec les clients est passée d'un mode "transactionnel" à un "relationnel". Cela nécessite pour l'entreprise d'accorder une attention accrue à une relation effective et durable avec ses clients. L'entreprise souhaite dès lors mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

Cette nouvelle gestion demande à l'entreprise un changement de culture et comportements vis-à-vis de ses clients et une refonte des processus opérationnels de l'entreprise (marketing, informatique, service clientèle, etc.).

👍 quels avantages ?

Que l'on soit dans une relation d'entreprise à consommateur ou d'entreprise à entreprise, certains avantages sont communs :

- **gagner la confiance des clients** : proposer un produit ou assurer une prestation en respectant ses promesses en termes de délai, de qualité, etc.
- **fidéliser les clients** : un client dont on écoute les remarques et les attentes est plus enclin à faire de nouveau appel aux services de l'entreprise
- **améliorer le produit ou le service** : les entreprises à l'écoute de leurs clients sont mieux positionnées pour trouver des idées novatrices à partir de leurs commentaires et suggestions
- **développer une bonne image** : un client satisfait sera prêt à recommander l'entreprise et contribuera à valoriser sa réputation

🔧 par où commencer ?

Opter pour des règles de bonne conduite dans la relation clients

- **Dire la vérité** : décrire en toute honnêteté les produits et services, notamment en affichant clairement les informations obligatoires mais aussi dans les contrats (langage compréhensible pour tous, informations importantes en évidence, etc.).
- **Tenir ses promesses** : se conformer à toutes les ententes écrites et verbales lors de la concrétisation de la vente.
- **Être réceptif** : régler les différends rapidement et professionnellement, en toute bonne foi.
- **Protéger les renseignements personnels** : protéger les renseignements des clients contre une mauvaise utilisation ou l'usurpation. Se conformer à la loi informatique et libertés concernant la gestion de ces données.
- **Promouvoir l'intégrité** : traiter chaque relation, transaction et engagement avec intégrité.

Vérifier la satisfaction clientèle

Effectuer un sondage auprès de ses clients afin de connaître leur degré de satisfaction vis-à-vis de la prestation effectuée.



S'informer

Travailler la rédaction du questionnaire afin de cibler les points que l'entreprise veut voir remonter et de se faciliter l'exploitation. Sur la forme, il ne doit pas être trop long à remplir, adapter le type de support aux pratiques de ses clients (téléphone, papier, via courriel ou site web, etc.). Ensuite, compiler les résultats et faire un suivi auprès des clients afin de les informer des changements apportés à la suite de leurs commentaires.

Laisser la possibilité aux (futurs) clients de s'exprimer et prendre en compte les suggestions

Permettre aux clients actuels ou futurs d'exprimer leurs autres attentes ou leurs nouveaux besoins. Cela peut se faire via un site internet, les réseaux sociaux, un service client identifié, etc.

Ces renseignements seront très utiles à l'entreprise pour faire évoluer ses prestations ou en créer de nouvelles. C'est un levier de fidélisation et de conquête de nouveaux clients.

Former les commerciaux et le personnel en lien avec la clientèle

Développer les aptitudes et compétences relationnelles afin que les collaborateurs soient en mesure de détecter les vrais besoins des clients et d'instaurer une relation de confiance.

Favoriser les échanges entre les collaborateurs en lien avec la clientèle pour faire remonter les informations et évoluer les pratiques.

Prévenir les conflits en communiquant

Tenir informé le client en cas de difficultés qui mettraient à mal les promesses faites (retards de livraison, rupture d'un produit, etc.) sans attendre que le client les découvre par lui-même. Expliquer les raisons, prévoir et proposer des solutions alternatives ou des réparations.

pour aller plus loin

www.cnil.fr

Site de la Commission nationale de l'informatique et des libertés chargée de veiller à ce que l'informatique soit au service du citoyen et qu'elle ne porte atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques.

www.iso.org/iso/fr

L'Organisation internationale de normalisation fournit des conseils ou lignes directrices:

- ISO 10001 sur les codes de conduite relatifs à la satisfaction du client
- ISO 10002 sur le processus de traitement des réclamations relatif aux produits
- ISO 10003 sur le processus de résolution de conflits efficace et efficient concernant les réclamations non résolues

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Mieux comprendre et conquérir les consom'acteurs

Les études des attentes et des comportements des consommateurs convergents depuis une dizaine d'années pour traduire la montée, dans les achats, de la prise en compte de critères sociaux et environnementaux. Comment les entreprises peuvent-elles s'en saisir ?

? de quoi parle t-on ?

Le terme de consom'acteur est un mot-valise constitué à partir des mots « consommateur » et « acteur » pour désigner un consommateur qui se préoccupe de l'impact de ses achats en matière environnementale, sociale et économique, les trois dimensions du développement durable. Il est ainsi conscient que ses achats ont une répercussion sur le monde dans lequel il vit. Devenir consom'acteur peut, par exemple, se manifester par le souhait d'acheter bio, des produits issus de commerce équitable, d'éviter les produits sur-emballés, de favoriser le commerce de proximité. On parle de consommation responsable ou durable.

D'après l'étude publiée chaque année depuis 2004 par Ethicity, nous sommes passés en dix ans d'une proportion de 39,3% de la population très engagée à 50,9%. En 2004, l'engagement était motivé par la recherche de bénéfices collectifs (préservation de la planète et recherche d'éthique). Il dépendait de la connaissance même de l'expression « développement durable ». Aujourd'hui, l'engagement est davantage multifacette : si les enjeux collectifs environnementaux restent centraux, les enjeux sociaux et économiques (local, participatif, partage) sont aussi intégrés.

C'est d'ailleurs une des difficultés, les nouvelles attentes des clients sont variées. C'est la perception du bénéfice apporté par le produit qui évolue : quel est le bénéfice pour soi (prix, santé) ? Pour mon territoire ou mon pays (emploi, environnement) ? Pour les générations futures ? Pour la planète ? Et cette évolution concerne même les consommateurs moins engagés en apparence pour qui le développement durable n'est pas le premier levier d'achat. Dans ce cas, il viendra conforter la relation de confiance que le consommateur entretient avec l'entreprise.

👍 quels avantages ?


L'entreprise trouve, dans la réponse à ces nouvelles attentes de consommation, l'opportunité de fidéliser ses clients et d'en trouver de nouveaux.

Cette tendance de consommation est une opportunité, pour les petites et moyennes entreprises, de se différencier par rapport aux autres et en particulier les plus grandes en favorisant le conseil et la proximité.

L'entreprise a ainsi l'occasion de faire d'une contrainte (attentes clients non satisfaites, évolution de la réglementation...) une opportunité de développement.



S'informer

 **par où commencer ?** Les consommateurs sont de plus en plus informés, les consommateurs le sont encore plus. Pour cela, il va être nécessaire de développer les échanges d'informations en utilisant de manière coordonnée : l'information en point de vente, les conseils lors de la relation commerciale, l'étiquetage des produits, la mise à jour du site internet et la présence sur les réseaux sociaux. Le mot d'ordre est le suivant : dire ce que je fais et faire ce que je dis.

Pour répondre à ces nouvelles attentes, l'entreprise va également avoir besoin de se fixer des priorités sur ce qui est le plus important pour elle et pour ses clients. Les étapes qui suivent doivent lui permettre de développer une nouvelle vision structurante pour son offre, de prendre en compte les trois dimensions du développement durable (environnementale, sociale et économique) et de travailler en partenariat (par exemple avec ses clients, ses fournisseurs, son territoire...) :

- 1 - Faire un travail de veille sur la maturité du secteur d'activité, à la fois du côté de l'offre et de la demande. Il est utile de se renseigner auprès de la chambre consulaire ou de la branche professionnelle pour savoir si une démarche sectorielle est en cours, il en existe dorénavant dans de nombreux secteurs.
- 2 - Faire un diagnostic de l'existant : Si un outil de diagnostic peut être utile pour travailler sur son offre de produits et services comme sur son fonctionnement, il est indispensable d'échanger et de questionner ses parties prenantes. L'entreprise va également pouvoir faire un choix de positionnement sur l'évolution de son offre par rapport à des attentes qui peuvent être variées et toutes légitimes : que lui semble-t-il le plus important à privilégier ?
- 3 - Ecrire une première feuille de route avec une vision structurante pour son offre et la partager avec les parties prenantes comme les fournisseurs, les clients, la commune. Les consommateurs souhaitent s'investir dans la co-conception de l'offre et les fournisseurs peuvent aider à trouver des solutions. C'est à cette étape qu'il faut décider si l'utilisation de labels est nécessaire.
- 4 - Mettre en œuvre la feuille de route en valorisant l'évolution de son offre et en faisant preuve de pédagogie pour tenir compte des différents profils de clients.
- 5 - Faire le point régulièrement sur les résultats et les évolutions possibles en se mettant dans une logique d'amélioration continue. Il est souvent nécessaire de faire des ajustements tout en respectant sa vision.

pour aller plus loin

L'étude annuelle d'Ethicity sur la consommation durable et la typologie des consommateurs :
<http://www.blog-ethicity.net/2014/09/29/882-typologie-des-consommateurs-2014/>

L'étude de l'ADEME sur les profils de consommation écologique :
<http://www.ademe.fr/etude-profil-consommation-ecologique>

Le bilan de l'expérimentation nationale de l'affichage environnemental :
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Bilan-au-Parlement-de-l.html>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

Communiquer sur sa démarche RSE avec ses clients

Une entreprise qui déploie des actions significatives en faveur du développement durable peut avoir la volonté de communiquer sur ses efforts et ses résultats. Les clients font partie des cibles privilégiées pour cette communication, à condition de respecter quelques règles.

de quoi parle t-on ?

Depuis 2002, la réglementation oblige certaines entreprises à publier chaque année des informations extra financières. Ainsi, les entreprises cotées en bourse puis progressivement (depuis 2012 et l'article 225 de la loi Grenelle II) les entreprises de plus de 500 collaborateurs sont obligées de communiquer chaque année dans leur rapport d'activité des données normalisées à propos de leur performance sociale et environnementale.

Toutes ces entreprises « obligées » sont des donneurs d'ordres de nombreuses autres entreprises plus petites qui leurs fournissent des produits et des services. C'est ainsi que des TPE ou des PME se voient sollicitées par leurs clients pour à leur tour indiquer leur démarche RSE dans la cadre des achats.

Dans ce contexte, il est important d'avoir une démarche RSE crédible et de prendre la parole sur des actions qui sont cohérentes avec les principaux impacts du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise. Une démarche RSE crédible doit pouvoir répondre aux critères suivants :

- Des actions menées à leur terme
- **Une transparence de l'entreprise vis-à-vis des difficultés rencontrées**
- Une inscription dans le temps avec un plan d'action temporel et renouvelé
- Des actions sur différentes dimensions (sociale, sociétale, environnementale, économique)
- Un dialogue entretenu avec les parties prenantes


quels avantages ?

La communication de sa démarche RSE à ses clients présente plusieurs avantages pour une entreprise :

- Etre retenue dans le cadre de consultations ou d'appels d'offres, il est de plus en plus fréquent de constater que 10 à 15% de la note de sélection soit en fonction de la qualité de la démarche RSE ;
- Permettre son développement, créer des opportunités de marchés, anticiper les attentes de son marché ;
- Développer des partenariats avec ses clients ;
- Mettre des mots sur ce qui constitue la valeur ajoutée de l'entreprise et pouvoir partager sur sa démarche d'innovation et d'amélioration continue ;
- Gérer sa réputation et son image en mettant en lumière les pratiques responsables de l'entreprise.



S'informer

 **par où commencer ?** Pour communiquer sur sa démarche RSE avec ses clients, les premières questions à se poser efficacement sont les suivantes : Quoi dire ? Quand le dire ? Comment le dire ?

Quoi dire ?

Une communication RSE engage l'entreprise et crée des attentes. Les clients vont chercher à savoir si l'entreprise est capable d'évaluer l'impact de ses activités au regard du développement durable, de cibler les bons enjeux. Ils vont chercher à cerner la vérité des engagements. Cela implique d'avoir pris le temps d'inscrire la démarche RSE dans une réflexion cohérente. Il est indispensable d'éviter l'éco blanchiment, c'est-à-dire l'utilisation abusive des arguments sociaux ou environnementaux. L'entreprise a à l'inverse intérêt à être transparente sur ses arbitrages, ses succès et ses difficultés. Il existe des solutions pour faciliter ce travail de réflexion et d'analyse. L'outil de d'auto diagnostic du projet AlpCoRe peut aider l'entreprise à y voir plus clair.

Quand le dire ?

Si la réponse à des consultations ou à des appels d'offres est un moment privilégié et parfois obligé pour communiquer sur sa démarche RSE, l'entreprise a intérêt à multiplier les occasions de partager sur ses engagements auprès de ses clients. Parmi les bonnes pratiques en la matière, il est intéressant de profiter des différents rendez-vous pour signaler des résultats sur une de vos actions en matière sociale ou environnementale. Pour aller plus loin, l'entreprise pourra utilement organiser pour ses clients une fois par an un événement sur ce thème autour d'une visite de l'entreprise ou d'un chantier. Au-delà de la qualité de la démarche RSE, c'est la multiplication de ces moments de communication qui feront la différence lors du choix du fournisseur le plus responsable.

Comment le dire ?

Dans un souci de simplification et de cohérence, l'entreprise a intérêt à rédiger un support de communication RSE. Ce document de référence, qui peut ensuite être décliné, se compose de trois parties : une introduction pour mettre la démarche RSE dans son contexte et donner la vision de l'entreprise, une charte d'engagement qui va s'inscrire sur plusieurs années et un plan d'actions annuel doté d'indicateurs de performance. Le format gagne à être court, une communication sur sa démarche RSE peut efficacement dire l'essentiel et être crédible sur 2 ou 3 pages seulement.

 **pour aller plus loin**

Les communications sur les progrès réalisées par les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs signataires du Pacte Mondial de l'ONU :
<http://www.pactemondial.org/les-bonnes-pratiques-des-adherents.html>

Le guide de la CGPME pour une communication efficace des PME en matière de RSE :
<http://www.cgpme.fr/internationals/voir/557/un-guide-pour-une-communication-efficace/keywords/rse>

Le guide Cap sur la RSE du MEDEF, avec quelques pages dédiées à la communication sur ce sujet :
<http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/cap-vers-la-rse.html>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

Utiliser les réseaux sociaux pour être à l'écoute de ses clients

Si les réseaux sociaux sont devenus incontournables dans les relations entre une entreprise et des consommateurs finaux (B to C), qu'en est-il dans les relations entre les entreprises (B to B) ?

? de quoi parle t-on ?

Selon l'espace numérique entreprise (ENE), un réseau social est une sorte d'annuaire regroupant des personnes physiques et des personnes morales (entreprise par exemple), dont le but est de nouer des relations entre elles lorsqu'elles ont des intérêts communs. Si les réseaux sociaux se distinguaient au départ des moteurs de recherche, on observe que la frontière est de plus en plus floue. En effet, les internautes ont souvent recours aux médias sociaux pour partager une expérience, rechercher une information ou demander conseil.

On peut distinguer les réseaux sociaux dits grand public (comme Facebook, Twitter, Youtube, Vimeo, Dailymotion, Pinterest, Google+...) des réseaux sociaux dits professionnels (LinkedIn, Viadéo, Slideshare...). En réalité, cette classification devient de plus en plus abstraite car notre époque digitalisée voit disparaître la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. L'utilisation des terminaux (smartphone, tablette) alternativement pour un usage personnel et professionnel en est un bon exemple. Les réseaux sociaux peuvent donc avoir une utilisation mixte, ce qui est d'autant plus vrai si les interlocuteurs ont moins de trente ans.

👍 quels avantages ?

Pour une entreprise, les réseaux sociaux présentent des avantages pour faciliter la remontée d'informations de ses clients. Ils sont en tout premier lieu une solution pour être présent sur internet si l'entreprise n'a pas de site web. Il est ainsi possible de partager les coordonnées, des photos de l'activité et quelques actualités. Et si l'entreprise a déjà un site, les deux sont complémentaires. L'interaction est plus facile avec les réseaux sociaux qui sont conçus pour cela. L'activité régulière sur les réseaux sociaux va améliorer le référencement du site de l'entreprise dans les moteurs de recherche et donc attirer de nouveaux internautes (et peut-être de futurs clients) vers lui.

Autre avantage, les publications sont mises en avant auprès des utilisateurs qui suivent le compte de manière automatique, ce qui n'est pas le cas sur un site internet. Chaque publication peut donner lieu à des commentaires et/ou à une diffusion vers le propre réseau des utilisateurs qui suivent le compte. Les réseaux sociaux présentent également d'autres avantages : ils peuvent servir comme outil très efficace de veille sur des sujets experts ou sur son marché, et ils apportent une nouvelle façon de recruter des collaborateurs.



S'informer

par où commencer ? **Première étape : être présent sur les réseaux sociaux**

Il est nécessaire de jauger la maturité des clients : quelle utilisation des réseaux sociaux à titre professionnel ou personnel ? Quels réseaux utilisent-ils ? En parallèle, il est nécessaire de comprendre les codes et l'intérêt de chaque réseau en créant un compte qui n'a pas de lien avec l'entreprise. Une fois cette étape franchie, il est possible de choisir les réseaux sociaux sur lesquels l'entreprise va être présente en étant sélectif. En effet, la création d'un compte inactif donne une mauvaise image de l'entreprise, la simple présence ne suffit pas, il faut apporter de l'activité sur le compte du/des réseaux sociaux concernés. Il faut donc y consacrer du temps régulièrement et se fixer des objectifs comme la fréquence de publication (nouvelle actualité chaque lundi par exemple) ou de réponse aux commentaires.

Le choix du « porte parole » apparaît souvent comme une nécessité, en fonction des interactions générées et de l'intérêt stratégique que l'entreprise accorde aux réseaux sociaux. Ce choix peut impliquer de désigner un community manager chargé notamment d'alimenter, en contenu, le ou les profils de l'entreprise ou de répondre aux commentaires et critiques. Le dirigeant peut remplir cette fonction mais il n'est pas toujours le mieux placé ou le plus disponible pour cela.

Deuxième étape : faciliter la remontée d'information de la part de vos clients entreprise via ses réseaux

Il est indispensable d'indiquer les liens vers les réseaux sociaux sur le site web, dans les signatures de mails, sur les documents imprimés (courriers, cartes de visite...) et sur les véhicules. Dès lors que des utilisateurs suivent le compte ainsi créé, tant mieux, la première étape a fonctionné, reste maintenant à faire vivre le profil pour susciter de l'intérêt dans la durée. C'est maintenant que la vie numérique de l'entreprise sur les réseaux sociaux débute.

Pour cela, il est indispensable de donner de l'information à valeur ajoutée au-delà de son produit ou de son service, autrement dit il ne s'agit pas uniquement d'un outil de promotion. Des actualités sur la vie de l'entreprise avec une photo ou une vidéo peuvent être alternées avec des actualités liées à votre secteur d'activité. Il est ainsi possible de lancer des thèmes fédérateurs liés au secteur qui peuvent être suivis dans la durée. Autre idée, faire bénéficier d'avantages les utilisateurs qui suivent le profil.

pour aller plus loin

Les fiches pratiques de l'espace numérique entreprise :

<http://www.ene.fr/informer/ressources-documentaires1/fiches-tic-tpe-artisans.html>

Le programme Atouts numériques :

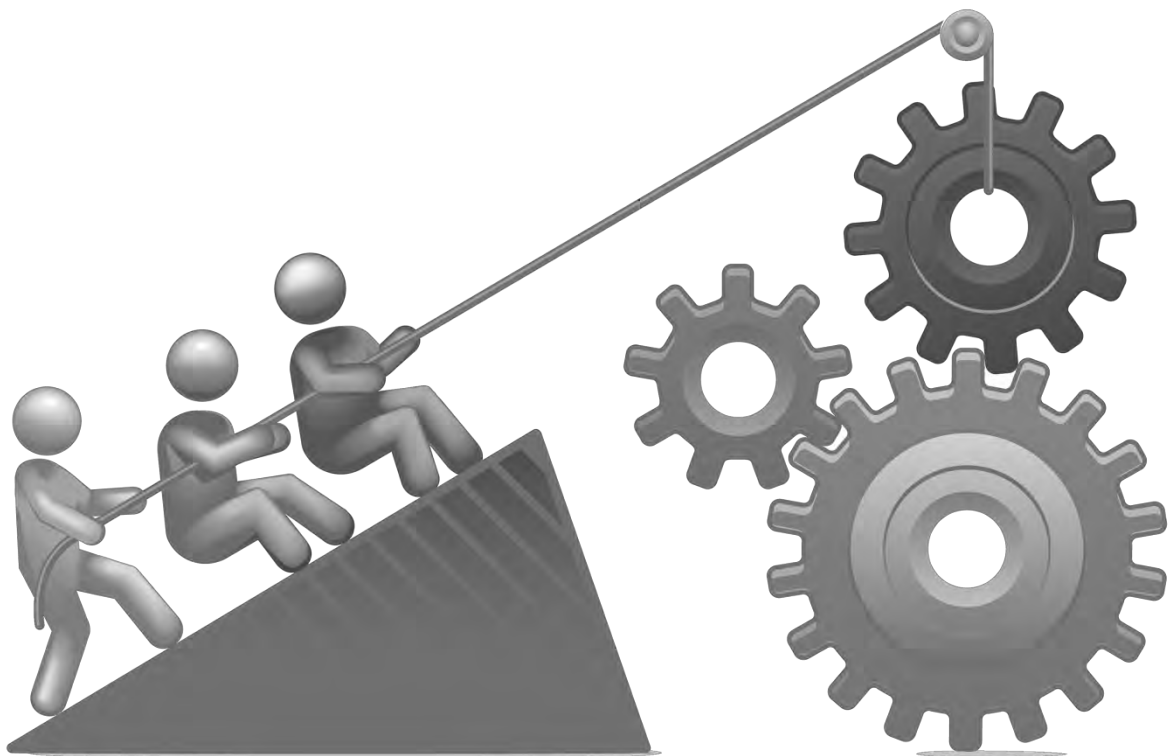
<http://www.ene.fr/accompagner/atouts-numeriques.html>

Le guide du MEDEF afin de sensibiliser les entreprises aux enjeux juridiques liés à l'utilisation des réseaux sociaux :

<http://www.medef.com/medef-tv/actualites/detail/article/le-medef-publie-un-guide-afin-de-sensibiliser-les-entreprises-aux-enjeux-juridiques-lies-a-lutili.html>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

Renforcer les relations avec vos **collaborateurs**



S'informer

Promouvoir le bien-être au travail

? de quoi parle-t-on ?

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme "non pas simplement l'absence de maladie, mais un **état complet de bien-être physique, mental et social**".

De la même façon, le bien-être au travail ne peut pas se réduire à la prévention des risques psychosociaux, des accidents du travail et maladies professionnelles, mais doit être abordé de façon plus globale sur le plan physique, mental et social.

L'entreprise et le travail sont devenus une source possible de stress et de "mal-être" chez les salariés.

Ainsi, l'entreprise socialement responsable peut s'engager, au-delà de ses obligations légales en termes de santé, de sécurité, d'hygiène et de conditions de travail, dans des actions de prévention visant à favoriser le bien-être de ses salariés.

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- anticiper les contraintes légales: l'entreprise qui propose de meilleures conditions que les contraintes législatives, s'adapte plus facilement aux nouvelles normes
- préserver ou améliorer le climat social et donc l'image de l'entreprise : permet de fidéliser les salariés (baisse du turnover) et d'attirer de futurs collaborateurs qualifiés
- permettre de réduire les coûts : sur les cotisations d'assurance maladie complémentaire, l'absentéisme, la perte de la productivité, etc.
- permettre d'innover et de faire progresser l'entreprise : penser "bien-être" pousse à inventer de nouvelles formes de travail, à se réorganiser intelligemment, à communiquer différemment, à s'ouvrir à des idées nouvelles

Pour les collaborateurs :

- effectuer son travail dans de meilleures conditions matérielles
- augmenter le "plaisir" de venir travailler : le salarié sera naturellement plus motivé et aura donc toutes les chances de travailler mieux, d'être plus réactif, de prendre des initiatives

🔧 par où commencer ?

La notion de bien-être est transversale à toutes les dimensions de l'entreprise, il est donc possible d'agir sur plusieurs domaines.

La prévention de la santé physique et mentale

Il s'agit de trouver des moyens adéquats afin de limiter les sources de risques du travail sur la santé physique et psychologique de l'ensemble des collaborateurs.

Bonnes pratiques :

La rédaction du Document Unique (DU), obligatoire et imposé par le Code du travail, permet d'inventorier les sources de risques professionnels (risques psychosociaux inclus) et de les évaluer afin de mettre en place un plan d'actions.

En s'appuyant sur ce cadre réglementaire, il est possible d'envisager plusieurs pistes d'actions :

- améliorer les conditions matérielles de l'environnement de travail (ergonomie, confort, personnalisation)



S'informer

- sensibiliser les collaborateurs en matière de prévention (tabac, alcool, etc.)
- inciter à la pratique de l'activité physique (accords avec des gymnases)
- agir sur le management, les moyens et l'organisation du travail : fixer des objectifs réalistes en fonction des compétences et capacités des salariés, fournir les moyens humains et matériels pour réaliser le travail, former les managers aux "relations humaines", etc.
- favoriser la **reconnaissance** et la **valorisation** : reconnaître les compétences et le travail effectué, rendre visible les objectifs et stratégie de l'entreprise pour donner du sens au travail, etc.
- développer la **communication** et le **dialogue** : impliquer les salariés dans les projets et les évolutions de l'entreprise, etc.

Le management

Il s'agit de remettre l'homme au centre des préoccupations de l'entreprise en développant des pratiques de management plus humaines. (voir fiche 3 pour plus d'informations)

Le développement des compétences

Il s'agit de faire de l'entreprise un lieu d'apprentissage. L'acquisition de compétences par un salarié est un moyen d'accéder à plus d'autonomie, de responsabilité et de se sentir "bien" dans son travail. (voir fiche 2 pour plus d'informations)

La convivialité

Il s'agit pour l'entreprise de veiller à la qualité du bien-être collectif ou "vivre ensemble" en favorisant l'émergence de petites actions concrètes :

- créer des espaces de convivialité (machines à café, salon de repos, etc.)
- organiser des petits événements (dîner, apéritif, etc.)
- proposer des sorties culturelles ou sportives

Mettre en place des services "annexes"

Il s'agit de proposer des services qui dépassent le cadre strict de l'entreprise et ayant des impacts positifs sur le mieux-être des salariés. Par exemple : comité d'entreprise ou interentreprises, bons d'achats, groupement d'achats par l'entreprise, bourse d'étude pour les enfants des employés, etc.

pour aller plus loin

www.anact.fr/web/services/FACT

Les PME peuvent bénéficier du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) pour mettre en oeuvre des mesures d'amélioration des conditions de travail.

www.travail-emploi.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/sante-conditions-de-travail,115/la-prevention-des-risques,1046.html

Informations sur la prévention des risques professionnels et du Document Unique.

www.greatplacetowork.fr

Palmares des entreprises où il fait bon travailler.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Pérenniser les savoir-faire et faire évoluer les compétences

Acquérir et transmettre des compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être mobilisable, tirés généralement de l'expérience et nécessaires à l'exercice d'une activité) est indispensable à l'entreprise pour se développer, se différencier des autres, améliorer sa compétitivité, s'adapter à la transformation des métiers et répondre aux attentes de ses clients.

? de quoi parle-t-on ?

Le développement des compétences utiles, la transmission des savoir-faire des seniors, le développement des parcours professionnels des salariés sont autant de questions relatives à l'acquisition et la transmission des compétences et à la professionnalisation (processus et dispositifs visant à garantir l'élaboration des compétences nécessaires pour l'entreprise et le salarié) que se posent les entreprises.

Les différents enjeux de l'entreprise se présentent en terme de :

- **transfert des compétences** quand des salariés expérimentés quittent l'entreprise et qu'il faut sauvegarder des compétences-clés
- **intégration et formation** des nouveaux salariés afin de consolider l'embauche
- **adaptation des compétences** aux changements par une meilleure anticipation des compétences futures
- **mobilité**, par la construction de parcours en réponse aux attentes professionnelles des salariés

L'entreprise doit donc travailler à la fois sur :

- sa politique de gestion des ressources humaines (Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences : GPEC, parcours, formation, reconnaissance, etc.)
- ses pratiques et modalités de management (confrontation à de nouvelles situations de travail, responsabilisation, etc.)
- et enfin sur l'engagement individuel (projet personnel, motivation, etc.) et collectif des salariés (coopération)

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- **maintenir ou renforcer sa compétitivité** : en préservant et développant les compétences-clés, en s'appuyant sur les ressources internes face à la pénurie de main-d'oeuvre
- **fidéliser les salariés** expérimentés : en ouvrant des parcours professionnels et en élargissant les compétences
- garantir une **meilleure intégration** des nouveaux salariés : en facilitant l'apprentissage et la coopération intergénérationnelle
- innover : en favorisant la polyvalence et en accompagnant des changements d'organisation (organisation apprenante)

Pour les salariés :

- accéder à plus d'autonomie et de responsabilités, s'adapter à l'évolution du métier et de ses envies, être plus créatif et affirmer sa personnalité
- renforcer son employabilité et donc mieux sécuriser son parcours professionnel dans et hors l'entreprise

Pour le territoire :

- maintenir la compétitivité des entreprises du territoire par la préservation des savoir-faire
- préserver l'employabilité et ainsi réduire le coût social du chômage
- sécuriser les parcours professionnels



S'informer



par où commencer ?

Pour faire de la gestion des compétences des collaborateurs un vrai levier de performance, des passages sont essentiels :

1. Repérer les enjeux pour l'entreprise. Travailler sur les enjeux économiques et sociaux en se demandant : Quel avantage concurrentiel à préserver ? Quel service spécifique à assurer aux clients ? Quelle attente de reconnaissance attendue des salariés ?

2. Identifier et hiérarchiser les compétences. Evaluer les compétences déjà présentes dans l'entreprise (parfois, des ressources sous-estimées sont disponibles), identifier les compétences à forte criticité (savoir-faire spécifique, valeur ajoutée stratégique, etc.) dont la perte constituerait un risque et les compétences manquantes pour répondre à ces enjeux.

3. Sécuriser et faire évoluer les compétences. Identifier les connaissances et savoir-faire (le savoir) auxquels font appel ces compétences. Mobiliser les salariés et repérer les motivations pour agir (le vouloir). Définir les moyens et ressources indispensables (le pouvoir).

4. Créer un environnement favorable au développement des compétences. Mettre en œuvre les moyens nécessaires (temps, aménagement des situations de travail, etc.), les modalités d'apprentissage (formation, stage intra-entreprise, formation en situations de travail, tutorat, etc.) et les modalités de reconnaissance des efforts consentis (financier, progression de carrière, etc.).

5. Evaluer les résultats. Examiner les résultats quantitatifs et qualitatifs de la démarche (responsabilisation des salariés, maîtrise de la qualité, performance, etc.) et les axes de progrès. Mettre en adéquation l'organisation si nécessaire pour capitaliser puis communiquer sur la démarche.



pour aller plus loin

www.anact.fr

Site de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail pour obtenir des ressources pratiques (guide, etc.).

www.cedip.equipement.gouv.fr

Site du Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques pour obtenir des fiches pratiques.

www.opcalia-ra.com

L'Etat propose une aide financière pour la mise en place d'une GPEC à l'intention des PME.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Favoriser l'adhésion et la mobilisation de ses salariés

La mobilisation des salariés est un enjeu croissant dans les entreprises et devient l'un des vecteurs de leur performance économique. Elle passe par des principes de management qui place l'homme au centre de ses préoccupations.

? de quoi parle-t-on ?

À l'heure où le contexte de travail est à la productivité et à la compétitivité, les salariés ont le sentiment de devoir s'engager davantage et de faire plus d'efforts. Cet engagement appelle de leur part un besoin : celui d'être écouté, soutenu et reconnu.

Les principales conditions pour améliorer l'adhésion et la mobilisation des salariés en matière de management sont :

- la **confiance**, c'est-à-dire la cohérence entre les paroles et les actes des dirigeants et de la hiérarchie
- le **sens**, c'est-à-dire la cohérence entre le projet d'entreprise et le but du travail accompli quotidiennement
- l'**équité** dans les décisions de management et dans le partage des résultats
- et enfin le **respect** et la **reconnaissance** de l'engagement et du travail réalisé

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- une plus grande productivité : les salariés les plus impliqués dans leur travail sont les plus performants
- une plus grande implication et fidélisation des salariés : ces derniers désirent rester dans l'entreprise et développer des comportements plus productifs par la formation et le perfectionnement
- un meilleur climat de travail : en améliorant les relations sociales et le dialogue dans l'entreprise (un collectif de travail soudé)

Pour les salariés :

- une amélioration du bien-être au travail
- une valorisation des valeurs, des compétences mais aussi de l'engagement, des efforts et des résultats du travail
- une plus grande autonomie et responsabilisation au travail
- une plus grande cohésion de l'équipe et des relations interpersonnelles

🔧 par où commencer ?

Voici quelques leviers sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour renforcer la mobilisation de ses salariés :

1. Soigner la culture d'entreprise. La culture d'entreprise est un ensemble de valeurs, de principes et de représentations partagés dans l'entreprise. Elle permet de fédérer la cohésion du groupe autour de valeurs communes, d'améliorer l'adaptation de ce groupe aux évolutions de l'environnement et de donner un sens au travail.

Cette culture peut être concrètement exprimée dans une charte, un projet d'entreprise en affirmant ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle veut être et ce qui fonde sa stratégie, ses décisions, son mode de fonctionnement.



S'informer

2. Favoriser l'implication. L'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. Trois conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise :

- la cohérence de la politique générale de l'entreprise et de son organisation avec les décisions stratégiques et opérationnelles
- la réciprocité, c'est-à-dire que le salarié doit avoir le sentiment d'un juste rapport entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui donne en retour (rémunération, avancement, statut, etc.)
- l'appropriation qui correspond au niveau d'identification, par le salarié, aux valeurs et objectifs de l'entreprise

3. Mettre en place un système de reconnaissance. Augmenter les salaires, mettre en place un accord d'intéressement demeurent des actions privilégiées de reconnaissance mais ce ne sont pas les seules. De multiples leviers existent et peuvent être classés en 3 catégories :

- la gestion des ressources humaines : politique de rémunération, politique de formation, parcours professionnels, etc.
- le travail : conditions et organisation du travail, missions et tâches (autonomie, responsabilités), implication dans des nouveaux projets
- les relations professionnelles et sociales : modes de management, relations de travail et dialogue social

La mise en place du système de reconnaissance s'appuie sur une participation des salariés. L'entreprise doit identifier ses besoins (autonomie souhaitée, coopération entre salariés, etc.) et les attentes des salariés (accès à plus d'autonomie, etc.). En fonction de ses possibilités, elle pourra choisir les leviers de reconnaissances adaptés et en concertation avec les salariés. Enfin, l'entreprise devra piloter la démarche : les pratiques doivent être sincères, équitables, différenciées et personnalisées car reconnaître, c'est aussi pointer les comportements déviants et recadrer, voire sanctionner.

 pour aller plus loin

www.aravis.aract.fr

Aravis est l'Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail. Elle aide les entreprises à moderniser leur organisation en vue d'améliorer les conditions de travail et de développer leur performance, en recourant à des pratiques concertées et socialement innovantes (appui-conseil, formations, documentation et méthode).

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Concilier vie professionnelle et vie privée de ses collaborateurs

De plus en plus, la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle se réduit. Avec le bouleversement des modèles familiaux, les attentes des nouvelles générations vis-à-vis de l'entreprise, l'émergence de nouvelles organisations ou les technologies à disposition, les salariés peuvent "travailler" de chez eux ou encore avoir une vie privée résiduelle au travail. Tout l'enjeu pour l'entreprise est de gérer l'articulation entre les deux.

? de quoi parle-t-on ?

Pour que le travail devienne un élément à part entière du développement individuel et que chacun puisse s'engager au mieux dans son projet professionnel, l'entreprise a tout intérêt à se préoccuper de l'articulation harmonieuse entre intérêts personnels et professionnels de ses salariés. Pour aider les employeurs à promouvoir une meilleure conciliation de la vie professionnelle et vie personnelle, l'Observatoire de la Parentalité en Entreprise (OPE) a identifié quatre grandes catégories d'actions possibles :

- les services facilitant le quotidien des salariés (aide à la garde des enfants, conciergerie, etc.)
- le soutien financier (mutuelles, Chèque Emploi Service Universel ou CESU, etc.)
- l'organisation du travail (télétravail, temps partiel, etc.)
- la sensibilisation des managers (libérer la parole, laisser une place aux émotions, etc.)

Cependant, il n'existe pas de solution "clé en main" et l'entreprise doit trouver ses propres pistes en fonction de ses enjeux, de son organisation et de ses moyens.

👍 quels avantages ?

Pour l'entreprise :

- améliorer le rendement et la productivité
- diminuer l'absentéisme
- fidéliser le personnel
- promouvoir les talents à l'interne et en attirer d'autres
- réduire les coûts
- réduire les risques pénaux

Pour les salariés :

- améliorer les conditions et la qualité de vie au travail (moins de stress)
- s'engager plus sereinement dans son projet professionnel
- gérer ses intérêts personnels (responsabilités familiales, engagements associatifs, politiques, aspirations personnelles) sans pénaliser l'entreprise

🔧 par où commencer ?



1. Analyser les enjeux et identifier les attentes. Le dirigeant doit mener une réflexion préalable afin d'identifier les enjeux liés à une meilleure conciliation vie privée et vie professionnelle pour lui-même et ses collaborateurs : attirer de nouvelles recrues, fidéliser les compétences, promouvoir l'égalité hommes/femmes, etc.

Puis, il s'agit de connaître et d'intégrer les attentes ou suggestions de chacun des salariés concernant le temps privé : temps personnel (loisirs, engagements associatifs, etc.) comme temps familial (enfants, parents, couples). De manière transparente, l'entreprise publie les conclusions de cette phase de l'enquête grâce à ses outils de communication interne (intranet, tableaux d'affichage, etc.).



S'informer

2. Définir les activités à réaliser. L'entreprise définit les initiatives à mettre en œuvre en fonction du niveau des attentes exprimées par le plus grand nombre des salariés et en fonction de ses moyens (estimation du coût, temps, etc.). L'écueil à éviter est de promettre des actions qui ne pourront être satisfaites.

Plusieurs catégories d'actions peuvent être mises en place :

- offrir des services pour faciliter le quotidien des salariés : les services de garde d'enfants, les services de conciergerie, les crèches inter-entreprises, etc.
- intégrer le "hors travail" dans l'organisation de travail : faciliter la flexibilité du temps de travail et le temps partiel, le télétravail, prohiber les réunions après 18h, favoriser le mécénat de compétences (dispositif encadré par la Loi Aillagon d'août 2003 sur le mécénat, et permet à une entreprise de déléguer gracieusement et ponctuellement, pendant leur temps de travail, un ou plusieurs collaborateurs auprès d'associations d'intérêt général), etc.
- la relation avec le management : favoriser une relation de proximité, un dialogue et une écoute attentive des salariés afin d'intégrer leurs contraintes personnelles

3. Mesurer les résultats et communiquer. S'assurer de la pertinence des actions par la mise en place d'indicateurs d'efficacité (ratio entre budget investi et nombre de bénéficiaires, taux d'absentéisme, etc.). Enfin, l'entreprise peut communiquer sur ses actions en interne (pour valoriser le travail effectué par l'équipe) et en externe (valoriser son engagement). Par exemple, l'entreprise peut formaliser son engagement par la signature de la Charte de la parentalité en entreprise.

 pour aller plus loin

www.observatoire-parentalite.com

Site de l'Observatoire de la parentalité en entreprise qui regroupe des ressources (fiches pratiques, actions, informations sur la charte de la parentalité en entreprise).

www.cesu.urssaf.fr/cesweb/home.jsp

Site de l'URSSAF pour obtenir des informations sur les Chèque Emploi Service Universel (CESU).

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Pratiquer une politique de diversité

? de quoi parle-t-on ?

La prévention et la lutte contre les discriminations au niveau juridique

19 critères de discrimination sont sanctionnés (article L.1132 du code du travail et article 225-1 à 225-4 du code pénal) :

Opinions politiques	Mœurs	Grossesse	Origine	Orientation sexuelle
Religion	Génétique	Etat de santé	L'orientation sexuelle	L'identité sexuelle
Nation	Apparence physique	Handicap	Ethnie	Race
Age	Situation de famille	Patronyme	Activités syndicales	

En vertu du principe démocratique et républicain d'égalité, l'entreprise doit tenir compte des critères prohibés dans toutes les étapes de la vie professionnelle.

La diversité comme source de performance

En revanche la gestion de la diversité peut tenir compte de critères particuliers de certains publics (instaurer une crèche d'entreprises pour les salariées jeunes parents, besoin d'aménagement de poste de travail pour les salariés handicapés), soit des demandes particulières (demandes de congés pour fêtes religieuses hors fériés légaux par exemple), soit encore d'opportunités liées à la force d'innovation que représente cette diversité.

Appliquée à l'entreprise, la diversité désigne donc la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein.

👍 quels avantages ?

Pour le dirigeant :

- valoriser l'image d'une entreprise engagée et responsable
- prendre en compte les nouvelles exigences des appels d'offre et marchés publics
- développer son activité en comprenant les besoins d'une clientèle plus variée grâce à la diversité des ressources internes
- faire face aux pénuries de main d'œuvre

Pour les salariés :

- être fier d'appartenir à une entreprise à l'image d'une société plurielle
- permettre un enrichissement professionnel et personnel en travaillant avec des profils diversifiés (qui ne sont pas du même moule)
- améliorer le bien-être dans l'entreprise par une égalité de traitement (gestion des carrières, rémunération, formation, etc.)

Pour les futurs salariés et autres parties prenantes :

- avoir les mêmes chances face à l'emploi basées sur les compétences professionnelles
- trouver une entreprise porteuse de sens dans laquelle s'épanouir (ce qui attire les meilleurs talents)
- mobiliser les acteurs du territoire pour lutter conjointement contre l'exclusion de certaines catégories (jeunes, seniors, population issue de l'immigration) face à l'emploi



🔧 par où commencer ?

Faire un état des lieux de la situation de l'entreprise

Il s'agit de prendre conscience des discriminations commises, volontairement ou non, en considérant les atouts, menaces, faiblesses et possibilités de l'activité.



S'informer

Pour vous aider, plusieurs dispositifs et outils existent :

- centre des Jeunes Dirigeants (CJD): Guide de diagnostic Diversité
- fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) : l'auto-diagnostic dans le cadre des réseaux égalité
- cahier des charges du label diversité prévoyant la réalisation à l'aide d'un diagnostic d'un état des lieux de la diversité au sein de l'entreprise

Sensibiliser et former

Mettre en place un dispositif de sensibilisation et de formation des salariés permet de :

- identifier les stéréotypes, préjugés, comportements discriminatoires volontaires ou involontaires
- mieux connaître les contraintes juridiques et institutionnelles
- vaincre les résistances au changement par la présentation de bonnes pratiques en entreprise

Améliorer la gestion des ressources humaines

Il s'agit de mettre en place un plan d'actions sur l'organisation du travail et les process RH (recrutement, intégration, rémunérations, gestion des carrières et mobilité, formation, etc.).

Un suivi des actions est indispensable afin de :

- s'assurer du respect des dispositifs prévus dans ces engagements
- s'assurer des progrès réalisés
- évaluer les résultats des engagements pris
- pérenniser la démarche

Formaliser son engagement

La formalisation de l'engagement peut se faire par plusieurs dispositifs comme :

- La signature de la Charte de la Diversité (1^{ère} étape).
Cette charte incite les entreprises à garantir la promotion et le respect de la diversité dans leurs effectifs. En la signant, vous vous engagez à lutter contre toute forme de discrimination et à mettre en place une démarche en faveur de la diversité. A ce jour, plus de 3000 entreprises en sont signataires.
- Le label Diversité (2^{ème} étape).
Le label consiste à répondre précisément aux items d'un cahier des charges spécifique et à se soumettre à l'avis d'une commission externe multipartite composée d'experts et de parties prenantes. Il est délivré aux organismes pouvant attester de leur exemplarité en matière de diversité.

Cela permet de :

- mieux valoriser et communiquer sur sa démarche en interne et en externe
- disposer d'un guide opérationnel aidant à mettre en place des actions et garantissant une démarche d'amélioration continue

+ pour aller plus loin

Acteurs-ressources

Le Défenseur des droits :

www.defenseurdesdroits.fr/ et www.halde.fr/-Guides-.html

Sites institutionnels pour avoir des ressources juridiques et des guides sur les bonnes actions à entreprendre.

www.afmd.fr

Site de l'Association Française des Managers de la diversité où se trouvent des informations sur le management, des publications, modules de E-learning.

Charte et label

www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-diversite

Informations sur le Label Diversité.

www.charte-diversite.com

Informations sur la Charte de la Diversité.

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Bien intégrer les saisonniers pour les inciter à revenir

? de quoi parle-t-on ?

La phase d'intégration du saisonnier s'effectue par la mise en place d'actions avant, durant et après la saison. Pour l'employeur, cela consiste non seulement à fournir un emploi et un salaire mais aussi à pouvoir répondre aux difficultés inhérentes (formation, logement, etc.) au travail saisonnier en tenant compte des spécificités de son personnel et ses attentes selon que ce mode de travail est "choisi" ou "subi".

Pour vous aider dans votre démarche, les "Espaces saisonniers" sont des structures référentes en matière d'emploi, de droit du travail, de formation et qualification, de logement, de prévention santé, de protection sociale, ou encore de moyens de déplacements. Les employeurs comme les saisonniers peuvent y trouver des conseils et un accompagnement pour toutes les questions liées à la saisonnalité.

L'implantation des espaces saisonniers étant fortement liée aux activités touristiques, on en dénombre 17 en Rhône-Alpes, situés essentiellement dans les Alpes et le Sud-Ardèche.

👍 quels avantages ?

Pour l'employeur :

- lutter contre la pénurie de personnel qualifié
- réduire le taux de renouvellement du personnel en les fidélisant
- fournir un meilleur service aux clients en favorisant la qualification des saisonniers

Pour le saisonnier :

- travailler dans de bonnes conditions de travail et dans un cadre de vie agréable
- accéder à un emploi durable dans les métiers saisonniers
- se former et ainsi augmenter ses compétences et construire un parcours professionnel stable

Pour les acteurs territoriaux :

- soutenir les activités saisonnières porteuses de retombées économiques sur le territoire
- répondre aux difficultés engendrées par la saisonnalité en regroupant les différents acteurs concernés

🔧 par où commencer ?

La première idée est qu'une bonne intégration repose d'abord sur une bonne préparation en amont de la saison, des conditions d'emploi.

Le recrutement :

- identifier les besoins en personnel (fonctions, postes à pourvoir et profil du candidat)
- rédiger l'offre (type de poste, modalités d'emploi et profil du candidat recherché)
- diffuser l'offre par plusieurs canaux (Pôle emploi, Espaces saisonniers, Missions locales, agences de travail intérimaire, **anciens saisonniers, réseaux professionnels, forums d'emploi saisonnier ou réseaux sociaux**)
- sélection et entretien d'embauche : n'hésitez pas à parler des modalités d'emploi, **des valeurs de l'entreprise et des avantages en nature (ex : le logement)**

L'embauche peut se faire soit :

- directement :
 - contrat de travail saisonnier à durée déterminée (CDD) avec **clause de reconduction (pratique pour fidéliser)**



S'informer

- contrat de travail intermittent à durée indéterminée (CTI ou CDIi) nécessitant un accord collectif préalable (accord de branche, etc.)
- par l'intermédiaire de structures de mise à disposition :
 - Groupement d'Employeurs (GE)
 - Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP)
 - Entreprise de travail temporaire ou prêt de main d'œuvre à titre gratuit

L'intégration et le déroulement de la saison :

- informer le salarié sur son environnement professionnel son cadre de vie; outils existants :
 - **Guide saisonnier** (regroupe les informations sur le logement, la réglementation du travail, la formation, la santé, la vie quotidienne, le territoire, le transport, etc.) disponible auprès des Espaces Saisonniers, office de tourisme ou mairies
 - **Fiche de poste** en interne (définit les fonctions du poste)
 - **Livret d'accueil** (présentation de l'entreprise, fonctionnement, usages, règlement intérieur et règles d'hygiène et de sécurité, etc.)
- instaurer un dialogue; pour un saisonnier, faire une "bonne saison" est lié à la **qualité des relations avec son employeur** (source ORS)
- l'accompagner pendant la phase d'intégration mais aussi au cours de la saison par le biais :
 - d'un tutorat, formation pour prise de fonctions
 - de réunions d'équipe
 - de manière informelle (pause, repas d'équipe, etc.)
 - d'un médiateur en cas de conflit

La seconde idée est qu'au-delà de la saison, l'employeur peut participer à la formation, au développement et à l'organisation de la pluriactivité de son personnel, **lui permettant ainsi d'avoir des revenus toute l'année et contribue à sa fidélisation.**

La formation :

- avant la saison : **formation préalable à l'emploi** pour CDD ou une préparation **opérationnelle à l'emploi** (POE) pour CDI ou CDIi
- après la saison : Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) ou formation par un DIF, CIF, CIF-CDD, etc.

La participation à l'organisation de la pluriactivité :

- accompagner le saisonnier dans sa recherche d'emploi en l'orientant vers les **Espaces saisonniers, les forums**
- développer des partenariats avec d'autres employeurs présentant une activité saisonnière complémentaire ou en adhérant à des structures de mutualisation des emplois : **Groupement d'Employeurs, Groupement d'Employeurs par l'Insertion et la Qualification (GEIQ) ou Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC)**

www.questionsaison.fr

QuestionSaison est le portail d'information qui répond aux besoins des acteurs du tourisme saisonnier en Rhône-Alpes, et qui fournit la liste des Espaces Saisonniers dans les stations de Savoie et Haute-Savoie.

www.saisonnalite.org

L'Observatoire National de la Saisonnalité regroupe les informations, outils et études sur le sujet.

 pour aller plus loin

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.



S'informer

Développer le management responsable

Les nouveaux enjeux de société comme la prise en compte des impacts environnementaux ou l'arrivée dans le monde du travail de nouvelles générations amènent les entreprises à repenser leur management pour plus de sens et d'efficacité.

? de quoi parle t-on ?

Si le management responsable peut prendre plusieurs définitions, on y retrouve une référence commune à la prise en compte des différents enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Le réseau du management responsable précise ainsi que le manager responsable développe une « triple vision » :

- Une vision globale qui tient compte des impacts économiques mais aussi environnementaux et sociaux de ses décisions.
- Une vision partenariale qui prend en compte les parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, territoire...) afin de comprendre leur réalité et leurs attentes. Il mesure ainsi l'impact de ses décisions sur elles.
- Une vision à long terme qui anticipe et se projette et qui prend en compte les impacts à moyen et long termes de ses décisions. Il est capable de sortir du cadre pour innover.

Dans un environnement à la fois exigeant et en perpétuel mouvement, les entreprises qui cherchent à être compétitives ont intérêt à développer un modèle social innovant et intégrateur. En pratiquant le management responsable, elles peuvent susciter l'engagement des collaborateurs, rendre possible l'innovation et proposer un projet partagé entre les générations.

Dans sa conférence pour le projet AlpCoRe, Benjamin Chaminade explique que les collaborateurs de la génération Y revendiquent leur liberté et considèrent que la vie dans l'entreprise n'est plus un but en soi. Cet attachement modulé à l'entreprise, en partie dû au contexte économique de précarisation, impose aux entreprises de proposer un projet porteur de sens qui s'appuie sur des valeurs. Cette génération assume des attentes probablement déjà partagées par la (ou les) génération(s) précédente(s), qui n'osaient pas les revendiquer aussi clairement.

👍 quels avantages ?


La mise en œuvre d'un management responsable permet de dynamiser la gestion de l'entreprise et en particulier de développer la confiance.

En améliorant l'engagement des salariés, il instaure un fonctionnement propice à l'innovation et favorise la diminution de l'absentéisme et du turn-over.

En prenant en compte les attentes exprimées par les nouvelles générations, le management responsable permet de fédérer différentes générations et facilite la capacité à travailler ensemble.



S'informer

 **par où commencer ?** A l'image du questionnement proposé par Isaac Getz dans son livre « Liberté et Compagnie », l'entreprise peut commencer par se demander si elle est une entreprise du comment ou une entreprise du pourquoi ? L'auteur estime que c'est la question que tout dirigeant doit se poser s'il veut créer un vrai lien avec ses collaborateurs. L'entreprise du comment est organisée autour de procédures très précises qui induisent les actions de chacun des collaborateurs. Chaque manager aura ainsi tendance à vouloir conserver le contrôle de l'action des membres de son équipe. L'entreprise du pourquoi a défini une stratégie et précisé l'esprit qui doit lui permettre de la réaliser, mais elle laisse à chaque collaborateur une autonomie réelle dans son action.

Ce passage d'une entreprise du comment à une entreprise du pourquoi peut être une première étape d'évolution vers le management responsable. La mise en œuvre d'un nouveau mode de management sera fortement facilitée si la direction propose une vision partagée à moyen terme et des valeurs à mettre en œuvre pour y parvenir. Le dirigeant doit nécessairement être porteur du projet et identifier les personnes qui peuvent l'aider à l'incarner pour rendre rapidement visibles les changements à mettre en œuvre. Parmi ces changements, il est nécessaire de repenser l'organisation de l'entreprise dans une volonté de simplification et de libération des contrôles inutiles.

Ce projet d'implication de chaque collaborateur ne manquera pas de provoquer des résistances au changement, en particulier de la part des managers intermédiaires qui vont voir leur rôle fortement évoluer. La mission de contrôle de ces managers pourra être remplacée par celle de favoriser la motivation de chacun, en créant un environnement favorable à la prise d'initiatives. Le manager responsable a des préoccupations fortes d'implication, d'épanouissement et d'employabilité pour chaque salarié. La direction de l'entreprise, tout en restant déterminée sur son projet de mutation vers un management responsable, pourra aider chacun à jouer son nouveau rôle dans le but de proposer le meilleur produit ou service possible aux clients.

pour aller plus loin

L'extrait de la conférence de Benjamin Chaminade sur le management intergénérationnel :

https://www.youtube.com/watch?v=v_mqY09DOe8&list=UUc4Nbz5mr72yIKCI9NVEtsA

Le guide du manager responsable écrit par le réseau du management responsable :

http://www.kedgebs.com/fr/system/files/kedge-public/faculte/recherche/broch_manag-responsab-bassedef_1.pdf

Le guide du MEDEF sur la transformation managériale :

<http://www.medef.com/medef-corporate/publications/fiche-detaillee/article/transformation-managériale-lien-social-et-creation-de-valeur-la-nouvelle-ere.html>

L'étude « Bien-être au travail et performance économique » de la DIRECCTE Rhône-Alpes :

http://www.rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/brochure_bien-etre_au_travail-2.pdf

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

Transmettre son entreprise à ses salariés

Et si le meilleur des repreneurs était déjà dans mon entreprise ? La transmission aux salariés est une solution solide dans toute entreprise. Depuis le 1^{er} novembre 2014, tout dirigeant d'une entreprise (moins de 250 salariés) est tenu d'informer ses salariés en cas de cession.

? de quoi parle t-on ?

Si la reprise par les salariés apparaît souvent comme une solution pour les entreprises en difficulté, ce type de transmission concerne majoritairement des entreprises en bonne santé. Les salariés ont le souci de la pérennité de l'entreprise car ils y investissent leur emploi. Ensemble, ils ont une capacité d'investissement supérieure et mieux garantie.

Le recours à une forme de société coopérative (SCOP) est particulièrement adapté à la transmission d'entreprises à ses salariés. Créer une SCOP n'est pas réservé aux entreprises de l'économie sociale et solidaire. C'est même une forme juridique adaptée à tous types de secteurs, d'activité et de taille d'entreprise.

Il n'y a pas d'obligation pour l'ensemble des salariés d'entrer au capital. Cependant, pour aider les salariés dans cette étape, la nouvelle loi Economie Sociale et Solidaire votée en 2014 instaure une nouvelle forme de Scop, la Scop d'amorçage pour pallier la difficulté pour les salariés-repreneurs de réunir les fonds dans un temps court. La Scop d'amorçage, une forme transitoire, permet aux salariés d'être minoritaires dans le capital pendant 7 ans et d'accueillir, à leurs côtés, un opérateur financier comme Bpifrance ou Transméa.

👍 quels avantages ?


D'après une étude d'Oséo, un ancien salarié de l'entreprise a deux fois plus de chance de réussite qu'un repreneur extérieur. Plusieurs facteurs expliquent cette réussite : l'implication plus forte des salariés, un renforcement des fonds propres (épargne salariale, constitution de réserves), un bon financement au démarrage et un accompagnement.

Les salariés assurent la continuité du projet entrepreneurial, sans rupture d'activité, sans perte d'emploi. Ils apportent en même temps une nouvelle dynamique et donnent une nouvelle dimension à l'entreprise. La solution coopérative apporte une solution pour les entreprises dont la taille intéresse moins les acteurs traditionnels du marché de la transmission, et dont le dirigeant doit avoir une compétence technique marquée. Elle permet en outre d'éviter une éventuelle difficulté pour le personnel d'accorder sa confiance à un nouveau dirigeant.

Ce type de transmission permet au cédant de bénéficier d'abattements sur les plus-values qui vont de 20 à 100 % en fonction des situations.



S'informer

 **par où commencer ?** La finalité de la démarche de transmission est d'aider les repreneurs à apporter un projet économiquement et socialement viable, un financement adapté au projet et un prix d'achat conforme au marché. Le mouvement coopératif est là pour assurer qu'au-delà d'un plan de reprise viable, les salariés repreneurs sont en capacité d'entreprendre et de gérer l'activité, avec des formations et un management adaptés.

Pour mener à bien la réflexion puis le projet, le réseau des SCOP recommande une démarche en quatre étapes menée en partenariat avec l'Union Régionale des SCOP, associée aux conseils habituels de l'entreprise :

Etape 1 – Diagnostic

Valider la viabilité du projet économique, évaluer les compétences internes et valoriser l'entreprise.

Etape 2 – Montage juridique

Mettre en place un montage spécifique qui tient compte notamment des associés actuels, de la situation du dirigeant, du projet social, du futur sociétariat et du projet économique.

Etape 3 – Montage financier

Etablir le plan de financement de la transmission en évaluant les fonds propres ou quasi fonds propres apportés et les dettes mobilisables.

Etape 4 – Suivi par le réseau des SCOP

Organiser dans un temps donné le transfert des savoirs et le désengagement du dirigeant par la formation des repreneurs, un accompagnement post-reprise et un suivi dans la durée par les conseillers du réseau régional.

pour aller plus loin

Le site dédié à la transmission de son entreprise à ses salariés : <http://www.jetransmetsamessalaries.fr>

L'union régionale des SCOP (URSCOP) en Rhône Alpes : <http://www.scop.org/creer/transmission/pourquoi.html>

TRANSMÉA : l'outil de financement régional mis en place par la région Rhône-Alpes pour la reprise d'entreprises par ses salariés : http://www.rhonealpes.fr/TPL_CODE/TPL_AIDE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/399/18-les-aides-de-la-region-rhone-alpes.htm

Le guide pratique édité par le ministère de l'Économie pour les salariés et les chefs d'entreprises sur le droit d'information préalable des salariés en cas de cession d'entreprise : http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/20141028_guide_pratique_information_salaries_entreprises.pdf

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.

S'informer

Prendre en compte les nouveaux risques de santé au travail

De nouveaux risques, ou des risques désormais mieux identifiés, comme les risques psychosociaux (RPS) ou les Troubles Musculosquelettiques (TMS), nécessitent une mise à jour de la politique de santé au travail de chaque entreprise et plus largement une réflexion sur son fonctionnement.

? de quoi parle t-on ?

L'entreprise a une obligation de résultat dans la mise en œuvre de sa politique de santé sécurité. Si les accidents du travail sont en baisse depuis des années, les maladies telles que les TMS et les RPS sont en augmentation importante.

D'après la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé du Travail Rhône-Alpes, les TMS sont directement liés aux conditions de travail : gestes répétitifs, cadences imposées, postures statiques, contraintes de temps, intensité, mauvaise conception des outils de travail, froid, vibrations, stress. Les TMS affectent les muscles, les tendons et les nerfs des membres supérieurs et inférieurs et la colonne vertébrale. Les TMS sont le résultat de gestes et postures répétés et également une conséquence du choix d'organisation de chaque entreprise. Des facteurs liés à l'organisation du travail (cadence, délai, apprentissage insuffisant) ou à des facteurs psychosociaux (manque de moyens, qualité des relations) sont au moins aussi importants que l'ergonomie et l'environnement du poste de travail.

Selon la DIRECCTE Rhône-Alpes, les RPS sont d'origine très variés et mettent en jeu l'intégrité physique et la santé mentale des salariés et ont, par conséquent, un impact sur le bon fonctionnement des entreprises. On les appelle « psychosociaux » car ils sont à l'interface de l'individu et de sa situation de travail. Au-delà des effets sur la santé des salariés (troubles du sommeil et de la concentration, état dépressif...), les RPS comme les TMS impactent directement le fonctionnement des entreprises (absentéisme, turnover, ambiance de travail...). Ils doivent être gérés au même titre que les autres risques professionnels.

👍 quels avantages ?

Au-delà de répondre à ses obligations en matière de santé sécurité, la prise en compte de ces nouveaux risques permet aux dirigeants d'engager des nouveaux projets en améliorant le fonctionnement, tout en favorisant la performance globale de leur entreprise, à la fois sociale et économique.

Chaque entreprise améliore l'engagement de ses équipes en plaçant la santé au cœur de ses priorités et favorise ainsi l'instauration d'un climat propice à l'innovation. Elle fidélise ses collaborateurs et développe son attractivité. C'est également une façon de susciter la confiance de ses différents partenaires.



S'informer

par où commencer ?

Pour être durable, la prise en compte des RPS ou des TMS doit s'inscrire dans une démarche portée avec engagement par la direction de l'entreprise en associant l'ensemble des salariés de l'entreprise pour que chacun comprenne les enjeux et participe activement à l'amélioration de la santé dans l'entreprise. Elle passe par la mise en place d'un groupe projet, chargé de réaliser un diagnostic et de proposer des aménagements de l'organisation des activités.

Il est nécessaire de renforcer les compétences internes sur ces sujets, pour mettre à jour par exemple le document unique et en faire un outil de travail efficace. Votre centre de médecine du travail peut vous y aider et vous accompagner. Dans certaines situations, l'appel à un intervenant extérieur peut s'avérer utile.

Si les facteurs de risques en situation de travail sont multiples (surcharge de travail, changements d'organisation, mode de management non adapté, difficultés relationnelles...), la CARSAT Rhône-Alpes recommande dix bonnes pratiques pour articuler santé au travail et performance globale de l'entreprise, comme la nécessité d'intégrer la santé comme un levier stratégique de la performance, de renforcer l'intérêt du travail et d'augmenter les marges de manœuvre pour réaliser les tâches.

Comme pour la prise en compte d'autres risques de santé au travail, il est possible de suivre les étapes suivantes :

1 - Préparer l'évaluation des risques en question : mobiliser les personnes ressources et les partenaires sociaux, découper l'analyse de l'entreprise et planifier.

2 - Repérer et identifier les risques : rechercher les situations dangereuses, activité par activité, en observant le travail et en dialoguant avec les personnes qui y travaillent ou sont concernées.

3 - Classer les risques : définir ceux qui sont le plus importants en fonction de la fréquence et du nombre de salariés concernés

4 - Mettre en œuvre des solutions : en tenant compte des recommandations citées plus haut, de celles de votre profession et en échangeant avec votre médecin du travail et les personnes concernées.

En conclusion, l'entreprise est amenée à mettre en place à la fois des mesures de prévention et de prévoir la gestion des situations de crise (burn-out par exemple).

pour aller plus loin

La guide pratique de la CARSAT Rhône-Alpes sur les 10 bonnes pratiques favorisant la santé au travail :

<http://www.carsat-ra.fr/images/pdf/entreprises/sp1177.pdf>

L'étude « Bien-être au travail et performance économique » de la DIRECCTE Rhône-Alpes :

http://www.rhone-alpes.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/brochure_bien-etre_au_travail-2.pdf

La brochure de l'INRS sur l'évaluation des risques professionnels :

<http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%20840>

Le site de l'ARAVIS, agence Rhône-Alpes d'amélioration des conditions de travail :

<http://www.aravis.aract.fr/>

AlpCoRe est un projet cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en Savoie, Haute-Savoie et Région Piémont avec le Fonds européen de développement régional.