

## Les initiatives territoriales des acteurs publics en faveur de la RSE

Une étude du Comité 21 et du Commissariat Général au développement durable

Direction de la publication

**Commissariat Général au Développement Durable**

**Catherine Decaux**, Directrice Générale – Comité 21

Auteurs :

**Laurie Ayouaz**, Responsable Territoires Durables – Comité 21

**Claire Miloradovic**, Chargée de mission Territoires Durables – Comité 21

**Remerciements** : A toutes les personnes ayant participé à la rédaction de cette étude, l'équipe du Comité 21, et notamment **Elise Gaultier**, **Louise Leick**, **Isabelle Boudard**, **Marc Sopol** et **Yann Bage**. Mais également **Anne Guillou**, **Sophie Barré-Bon**, et **Priscille Ghesquières du CGDD**.

Nous remercions par ailleurs chaleureusement toutes les personnes et organisations qui ont accepté de répondre à notre sollicitation et qui nous ont permis de mener à bien ce travail.



# Table des matières

Introduction .....	6
Partie n°1 : Observations tirées du recensement et des entretiens menés avec les institutions régionales .....	7
1. Les formes d’actions déployées à l’échelle régionale pour accompagner les entreprises à tous les stades d’appropriation et de mise en œuvre de la RSE.....	10
<i>Les actions des trois domaines prévus par notre première typologie.....</i>	<i>10</i>
<i>Des actions qui se sont révélées en cours d’étude .....</i>	<i>11</i>
2. L’investissement des acteurs régionaux dans l’accompagnement des entreprises vers la RSE.....	14
<i>Les Conseils régionaux, des acteurs inégalement investis .....</i>	<i>14</i>
<i>Le renfort de nombreux acteurs publics et associatifs locaux .....</i>	<i>18</i>
3. Peu de stratégies régionales formalisées en faveur de la RSE .....	21
<i>Trois stratégies régionales en faveur de la RSE formellement identifiées.....</i>	<i>21</i>
<i>Un déficit d’objectifs chiffrés et d’évaluation des dispositifs .....</i>	<i>24</i>
4. Comment les régions et les DREAL intéressent-elles les entreprises à la RSE ?.....	26
<i>Des perceptions de la RSE contrastées .....</i>	<i>26</i>
<i>Différents angles pour susciter l’intérêt des entreprises à la RSE .....</i>	<i>27</i>
Partie 2 : les dynamiques locales de la RSE à l’œuvre dans 8 régions.....	29
Alsace : Un ancrage local historique des entreprises.....	34
Aquitaine : une approche encore sectorielle de la RSE par les acteurs locaux, que le Conseil régional doit désormais muscler .....	37
En Bretagne, ce sont les agglomérations qui donnent le ton de la RSE.....	39
Franche-Comté : les marchés publics comme levier d’une meilleure intégration de la RSE.....	41
En Haute-Normandie, les faiseurs de la RSE construisent ensemble le chemin de leur engagement .	43
Nord-Pas-de-Calais : Une RSE active et collaborative, portée par le Réseau Alliances .....	46
Pays-de-la-Loire : le territoire de la RSE !.....	48
En Provence-Alpes-Côte-D’azur, l’intégration modèle de la RSE dans les politiques publiques régionales .....	51
Partie n°3 : Recommandations formulées lors des entretiens .....	54
<i>Pour inciter les régions à s’engager sur le sujet .....</i>	<i>54</i>
<i>Pour aider les régions à emmener leurs entreprises vers la RSE.....</i>	<i>54</i>
<i>Pour structurer et réussir une politique régionale en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises locales.....</i>	<i>56</i>

Conclusion .....	58
Annexes : .....	60
Recensement des réseaux associatifs de la RSE identifiés en région .....	60

## Liste des abréviations

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie  
ARACT : Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail  
CA : Communauté d'Agglomération  
CCI : Chambres de Commerce et d'Industrie  
CCIR : Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales  
CGDD : Commissariat Général au Développement Durable  
CGPME : Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises  
CNAMS : Confédération nationale de l'artisanat des métiers et des services  
CRESS : Chambres Régionales d'Economie Sociale et Solidaire  
DIRECCTE : Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi  
DREAL : Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement  
ESS : Economie Sociale et Solidaire  
FEDER : Fonds Européen de Développement Régional  
FSE : Fonds Social Européen  
LED : Limousin Entreprises Durables  
PRIDES : Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economique Solidaire  
RSE : Responsabilité sociétale des entreprises  
SCIC : Sociétés coopératives d'intérêt collectif  
SCOP : Sociétés coopératives et participatives  
SIEG : Service d'Intérêt Economique Général  
SRDE : Schéma Régional de Développement Economique  
SRDEII : Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation  
SREED : Schéma Régional de l'Economie et de l'Emploi Durables  
TEPCV : Territoire à Energie Positive pour la Croissance Verte  
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

## Introduction

En 2015, le Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) a proposé au Comité 21 son appui pour réaliser un recensement et une analyse sur « *Les initiatives des acteurs publics en faveur de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE)* ».

Dans sa lettre du 12 mai 2015 d'invitation à participer à l'étude, le CGDD a rappelé que la RSE est « *à la fois une exigence au regard des enjeux sociétaux, sociaux, environnementaux et de bonne gouvernance de notre société et une démarche volontaire impulsée par les acteurs économiques, motivée par les citoyens et les salariés* ».

Malgré cette définition, il faut reconnaître des frontières floues autour du concept de RSE, notamment lorsqu'il s'agit d'identifier les initiatives publiques en faveur de la RSE. Nous avons fait le choix dans cette étude d'exclure les initiatives publiques en faveur de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). L'ESS est un secteur de l'économie qui a pour finalité première d'être « *d'utilité sociale* »<sup>1</sup> alors que les entreprises qui font de la RSE ont pour finalité première la recherche du profit et la rentabilité du capital investi.

Après avoir précisé la définition de la RSE utilisée dans cette étude, il convient de préciser les acteurs publics concernés par l'étude : ce sont les Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL), les Conseils régionaux, les Conseils départementaux, les intercommunalités, les pôles de compétitivité et les Chambres de Commerce et d'Industrie, mais aussi les acteurs associatifs soutenus par ces organisations publiques.

L'enjeu de cette étude est double : **identifier les principaux dispositifs mis en œuvre par les régions françaises pour développer la RSE dans les entreprises ; identifier les caractéristiques d'une politique publique régionale de la RSE, mais aussi les leviers pour y parvenir.**

Pour ce faire, l'étude propose un benchmark des dispositifs d'appui à la RSE identifiés dans les territoires, à partir des nombreux entretiens réalisés, en s'attardant particulièrement sur huit régions métropolitaines. Il s'agit comme le titre de l'étude l'indique, **d'actions portées par les acteurs publics locaux mais également d'actions déployées par les associations et les organisations privées, grâce au soutien financier des collectivités territoriales et des services déconcentrés.**

Cette collecte d'informations s'appuie sur un premier recensement effectué par le Commissariat Général au Développement Durable en 2013.

L'étude se concentre initialement sur trois types d'action : les actions de sensibilisation/promotion (forums, échanges de bonnes pratiques par exemple) les actions de formations (ateliers, accompagnement par exemple) et les actions de soutien (aides financières, soutien de réseau, soutien de pôles de compétitivité par exemple).

Nous verrons en revanche que d'autres types d'actions des acteurs publics en faveur de la RSE se sont révélés au cours de l'étude.

Le second objectif consiste à dresser le bilan des besoins, des attentes de ces acteurs locaux pour développer la RSE sur leur territoire. Ils prennent la forme de recommandations à la fin de ce document.

---

<sup>1</sup>[http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=F3F6FC032F2EDD797976AF8D2CC33491.tpdio15v\\_2?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=F3F6FC032F2EDD797976AF8D2CC33491.tpdio15v_2?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id)

## Partie n°1 : Observations tirées du recensement et des entretiens menés avec les institutions régionales

En amont de ces observations, il est nécessaire de rappeler que les dispositifs des acteurs publics en faveur de la RSE recensés sont globalement très récents.

Ces dispositifs sont nés autour des années 2010 pour la plus grande partie.

De plus, les dispositifs recensés sont à la fois issus du premier recensement de 2013 et des informations fournies par les régions répondantes en 2015 (DREAL et / ou Conseils régionaux). Ainsi, il peut en manquer certains qui auraient été lancés entre 2013 et 2015 pour les régions non répondantes comme la Bourgogne, la Corse, la Guyane, la Réunion, la Picardie ou la région Rhône-Alpes.

Enfin, il faut apporter une précision importante, qui sera par ailleurs rappelée tout au long de cette étude : les entretiens se sont déroulés quelques semaines avant ou après les élections régionales et la réforme territoriale, ce qui a indéniablement eu des conséquences sur la capacité des répondants à anticiper une poursuite ou non des actions recensées.

### Méthodologie employée

Cette étude repose sur plusieurs méthodes de recherche :

- une **prise de contact par courriel** avec les relais régionaux (17 DREAL sur 27 et 13 Conseils Régionaux sur 27) afin de compléter les actions recensées en 2013 (été 2015) ;
- des **recherches bibliographiques** : sites internet ou documents pointés lors des entretiens, lectures des Schémas Régionaux de Développement Economique (SRDE) et des rapports de développement durable, documents transmis par les interlocuteurs (automne 2015) ;
- des **entretiens téléphoniques** avec 2 DREAL et 13 Conseils régionaux (automne 2015).

En ce qui concerne les DREAL interrogées, **11 DREAL ont apporté des informations sur leurs actions propres** : Alsace, Auvergne, Bourgogne, Centre, Ile-de-France, Limousin, Midi-Pyrénées, Nord Pas de Calais, PACA, Pays-de-la-Loire, Picardie.

**2 DREAL ont participé à des entretiens téléphoniques** avec le Comité 21 : DREAL Centre et la DREAL PACA.

Toutefois, 7 DREAL ont renvoyé vers un autre acteur local parce qu'ils n'ont pas de personne porteuse de la RSE : Basse et Haute-Normandie, Franche-Comté, Champagne-Ardenne, Bretagne, Martinique, Centre.

2 « Premier contact » ont été établis mais sont restés sans suite : Poitou-Charentes, Lorraine.

8 « Aucun contact », pas de réponse aux appels et mails : Aquitaine, Corse, Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Réunion, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon.

**13 Conseils régionaux ont répondu à l'entretien téléphonique** : ceux d'Alsace, d'Aquitaine, de Basse-Normandie, de Bretagne, de Champagne-Ardenne, de Franche-Comté, de Haute-Normandie, d'Ile-de-France, de Languedoc-Roussillon, de Midi-Pyrénées, de PACA et de Poitou-Charentes.

La Lorraine a apporté des éléments écrits.

3 « Premier contact » ont été établis mais sont restés sans suite : Nord-Pas-de-Calais, Bourgogne, Auvergne.

11 « Aucun contact » n'ont pas répondu aux appels et mails : Centre, Corse, Guadeloupe, Guyane, Mayotte, Réunion, Rhône-Alpes, Picardie, Limousin, Martinique.

**Interlocuteurs des services déconcentrés ayant répondu par écrit ou à l'oral**

Régions	Direction
<b>Alsace</b>	Service Développement Durable - DREAL
<b>Auvergne</b>	Service Développement Durable - DREAL
<b>Basse-Normandie</b>	Service Développement Durable- DREAL
<b>Bourgogne</b>	Service Economie Verte - DREAL
<b>Bretagne</b>	Service Développement Durable - DREAL
<b>Centre</b>	Service Economie Verte - DREAL
<b>Champagne-Ardenne</b>	Service Développement Durable - DREAL
<b>Franche-Comté</b>	Service Développement Durable - DREAL
<b>Haute-Normandie</b>	Service Développement Economique - DIRECCTE
<b>Ile-de-France</b>	Service Développement Durable - DRIEE
<b>Limousin</b>	Service Développement Durable - DREAL
<b>Martinique</b>	Service Connaissance, Prospective et Développement Territorial de la DREAL
<b>Midi-Pyrénées</b>	Correspondant mécénat environnemental - DREAL
<b>Nord Pas de Calais</b>	Service Energie, Climat, Logement et Aménagement du Territoire - DREAL
<b>PACA</b>	Service Economie Verte - DREAL
<b>Pays-de-la-Loire</b>	Service connaissance des territoires et évaluation - DREAL
<b>Picardie</b>	Service Développement Durable - DREAL

**Directions et services interrogés dans les Conseils régionaux**

Régions	Direction
<b>Alsace</b>	Direction de l'environnement et de l'aménagement, mission entreprise et environnement
<b>Aquitaine</b>	Direction du développement durable, mission évaluation et prospective
<b>Basse-Normandie</b>	Direction du développement économique, mission qualité
<b>Bretagne</b>	Service développement territorial et numérique, mission animation et développement durable des territoires
<b>Champagne-Ardenne</b>	Direction du développement économique, pôle stratégie et structuration
<b>Franche-Comté</b>	Direction des affaires économiques, mission compétences et industrie
<b>Haute-Normandie</b>	Direction de l'économie et de la recherche, service filières et développement international
<b>Ile-de-France</b>	Direction du Développement économique, service d'accompagnement des PME
<b>Languedoc-Roussillon</b>	Direction de la commande publique
<b>Lorraine</b>	Pôle Entreprises
<b>Midi-Pyrénées</b>	Direction du développement économique, mission RSE

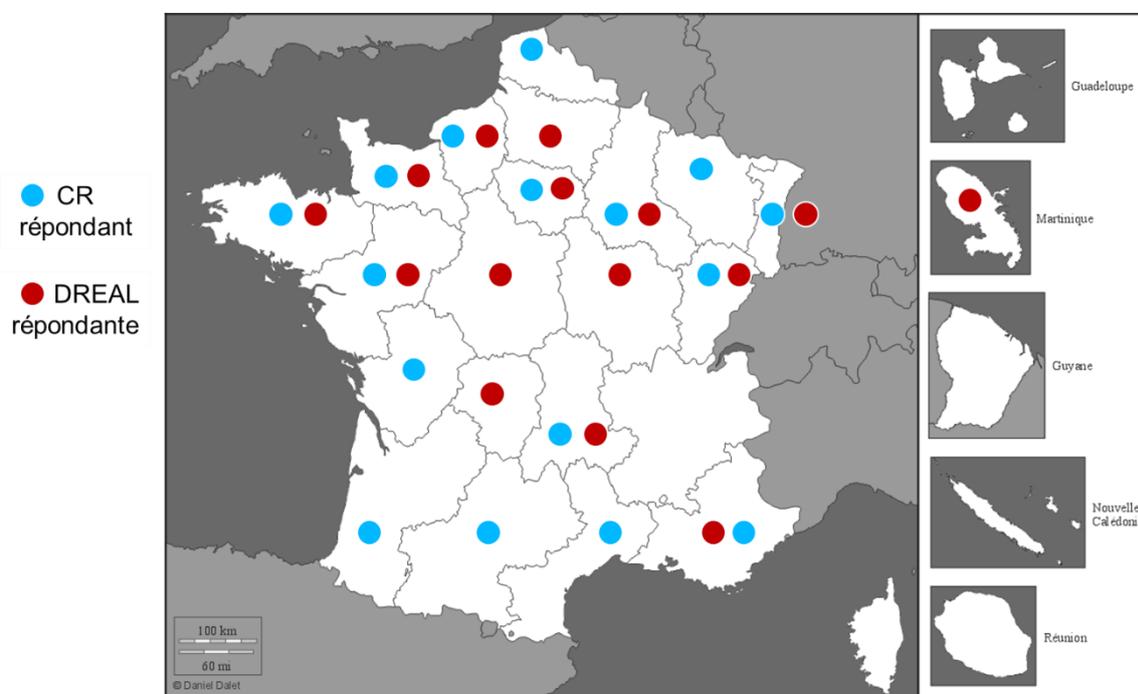
<b>PACA</b>	Direction du développement soutenable, mission RSE/RSO
<b>Pays-de-la-Loire</b>	Direction Action Economique, Innovations et Internationalisation, mission RSE et CRESA
<b>Poitou-Charentes</b>	Service Emploi, Dialogue Social, Alternative Economique, mission Dialogue Social Territorial

Il est important de souligner les difficultés rencontrées lors de la **prise de contact avec les acteurs publics** concernés par l'étude.

Tout d'abord, rappelons-nous que la RSE ou plus largement le développement économique ne font pas partie à proprement parler des domaines d'intervention des DREAL. Elles n'étaient pas les interlocuteurs les mieux placés pour répondre à l'étude et nous ont ainsi très souvent redirigés vers les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE) qui ont, elles, la compétence économique à travers par exemple le soutien aux filières ou le support aux pôles de compétitivité.

En ce qui concerne les Conseils régionaux, il faut insister sur la difficulté à trouver le bon interlocuteur au sein des différentes directions, soit dans la direction développement durable, soit dans la direction du développement économique. Cela dépend de la transversalité existante ou non dans les directions. Ainsi, très peu de Conseils régionaux ont un chargé de mission dédié à la RSE.

En conclusion, les régions Guadeloupe, Mayotte, Guyane, Martinique, mais aussi Rhône-Alpes n'ont pas pu participer activement à notre mise à jour de l'étude en 2015. Le tableau de recensement des actions est donc resté identique à la version de 2013.



**Carte des régions ayant participé à l'étude**

# 1. Les formes d'actions déployées à l'échelle régionale pour accompagner les entreprises à tous les stades d'appropriation et de mise en œuvre de la RSE

Sur les **167** actions recensées dans le tableau en annexe, **147** actions avaient été initialement identifiées pour l'étude et **20** actions ont par ailleurs été mentionnées par les interlocuteurs. Outre ces compléments quantitatifs, cette phase d'entretiens a permis d'affiner la typologie d'actions initialement identifiées.

Nous distinguons donc les actions présentes initialement dans l'étude selon la première typologie envisagée, des actions mentionnées au cours des entretiens et ajoutées dans le tableau. Celles-ci ont d'ailleurs permis d'enrichir et affiner notre typologie.

## Les actions des trois domaines prévus par notre première typologie

Les actions prévues initialement dans l'étude étaient celles de :

- **Sensibilisation ou valorisation** c'est-à-dire des actions qui sensibilisent les acteurs à la notion de RSE à travers des forums, des échanges de bonnes pratiques ou qui mettent en avant des entreprises déjà avancées dans leur démarche de RSE à travers des remises de trophées ou des attributions de label. Cette valorisation peut prendre la forme de publications d'articles ou de vidéos sur les sites institutionnels des acteurs publics.  
Un exemple d'action de sensibilisation est le forum national ReSEt organisé en région PACA<sup>2</sup>.
- **Formation** sur la RSE, mais aussi sur différentes thématiques ou certifications ou méthodologies relevant de la RSE, en lien avec les acteurs de la formation professionnelle ou les experts (organismes de certification et de formation, établissements d'enseignement supérieur, ...).  
Un exemple d'action de formation est le plan PME d'accompagnement RSE mis en place par la région Rhône Alpes<sup>3</sup>.
- **Soutien financier** c'est-à-dire des actions sous forme d'aides aux entreprises, de subventions aux réseaux associatifs, de soutien financier à des actions collectives ou aux diagnostics individuels d'entreprises.  
En région Limousin, c'est par exemple le réseau associatif LED<sup>4</sup> qui bénéficie du financement par le Conseil régional de certaines de ses actions. La Région Pays de la Loire fournit également des aides aux actions collectives, animées par le club de développement économique qui sensibilise les TPE/PME locales à la RSE (Ex : la communauté de communes de Sablé sur Sarthe a travaillé avec cinq entreprises. Cette expérimentation collective a généré de l'émulation et a suscité l'intérêt de ces entreprises d'aller plus loin).

Les actions de sensibilisation et celles de soutien financier sont les plus nombreuses et courantes : on dénombre **73** actions de sensibilisation ou valorisation soit 44% des actions recensées, **51** actions de soutien soit 31% des actions recensées et **22** actions de formation soit 13% des actions recensées :

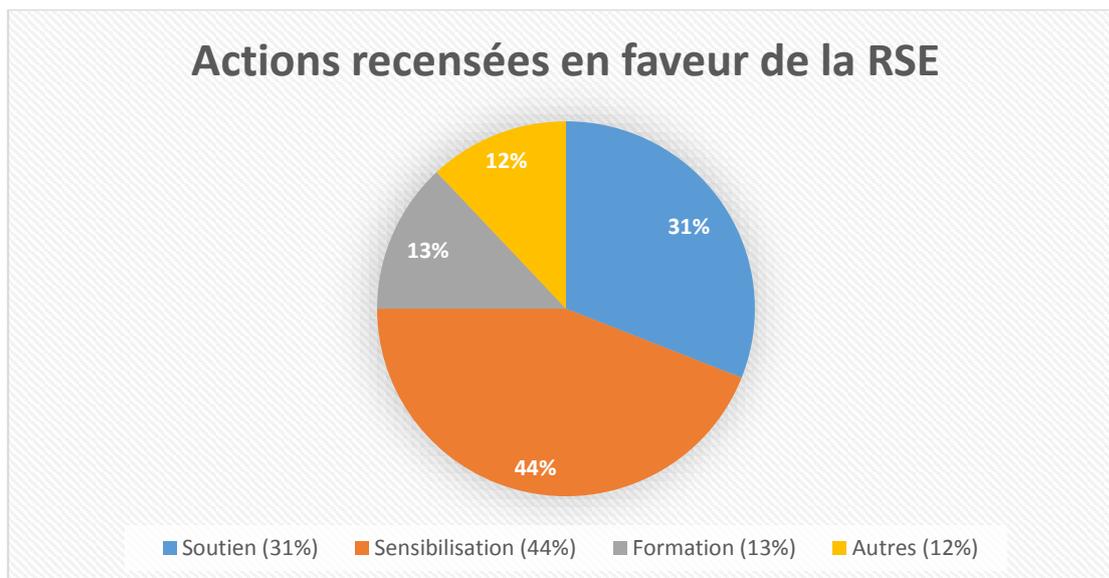
---

<sup>2</sup> <http://www.forumreset.com/#>

<sup>3</sup> <http://planpme.rhonealpes.fr/les-programmes/environnement/access-ra-rse/>

<sup>4</sup> <http://www.limousin-entreprises-durables.fr/>

## Actions recensées en faveur de la RSE



### Des actions qui se sont révélées en cours d'étude

En cours d'étude, certains dispositifs en faveur de la RSE se sont révélés. Ils sont désignés dans le tableau en annexe par « **Intégration de la RSE** ».

**Ce sont 21 dispositifs, soit 12% des actions recensées qui vont plus loin que le soutien, la sensibilisation ou la formation des entreprises à la RSE.**

En voici le détail :

- **La charte d'engagements réciproques région/entreprise.** La charte d'engagements réciproques région/entreprise pour un développement durable en région Champagne-Ardenne<sup>5</sup> concerne les entreprises qui sollicitent une aide financière de la Région, afin de responsabiliser les entreprises et leurs salariés. Cadre de contractualisation de référence, la charte s'assure du respect des objectifs de chacune des parties. En contrepartie des aides de la Région, l'entreprise s'engage sur sept principes :
  1. Créer des emplois de qualité
  2. Former et qualifier ses salariés
  3. Prévenir l'impact de ses activités sur l'environnement
  4. Donner la priorité à l'intégration au territoire
  5. Veiller au respect et à l'amélioration des conditions de travail et d'emploi
  6. Favoriser le dialogue social et la transparence des décisions
  7. Promouvoir concrètement l'égalité entre les femmes et les hommes
- **La grille d'autodiagnostic.** Les entreprises candidates à l'aide régionale doivent au préalable réaliser un autodiagnostic RSE. Elles sont ensuite accompagnées dans leur démarche de progrès RSE. C'est le cas en Région Pays-de-la-Loire, où les entreprises sont invitées à réaliser un autodiagnostic sur un site portail dédié, avant de pouvoir être accompagnées dans leurs démarches RSE par un consultant pour qu'elles progressent sur cinq domaines.

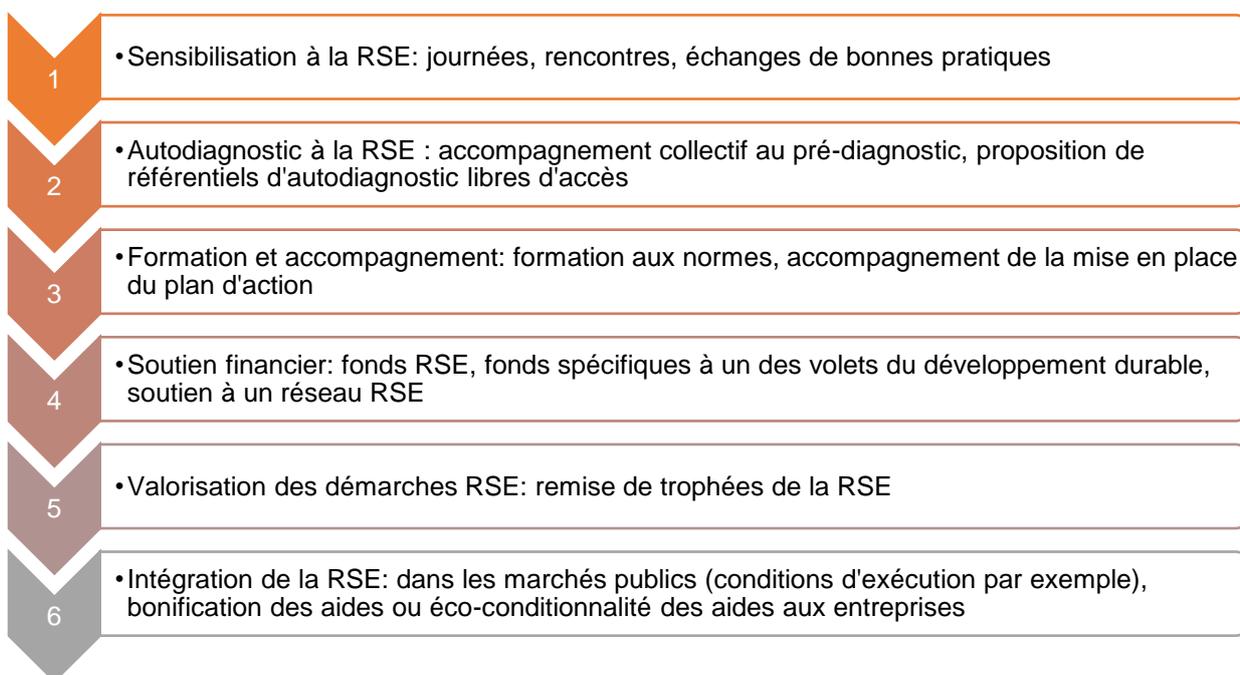
<sup>5</sup> <https://www.cr-champagne-ardenne.fr/Lists/Deliberations/04-delib-CP-26-octobre-2015-Tome4-com4.pdf> (p.366)

**Les régions intègrent également la RSE dans leurs liens financiers avec les entreprises, qu'il s'agisse d'aides ou de marchés publics.**

- Dans le cadre de leur démarche de progrès vers une commande publique responsable, les régions intègrent de plus en plus des critères sociaux et environnementaux dans les marchés publics. Même si la démarche de RSE n'est pas nommément citée, des éléments de celle-ci sont bien présents.
  
- **L'insertion de clauses d'exécution socio-économiques responsables des marchés publics.** La Région Languedoc-Roussillon porte ainsi depuis trois ans une politique de développement de clauses sociales dans le cadre de la rédaction des marchés publics. L'utilisation de l'article 53 du code des marchés publics constitue le point de départ de la réflexion du Conseil régional pour rapprocher la politique sociale et le développement durable. Un contrat de filière entre la Région et les filières du bâtiment a ensuite été signé, en partenariat avec l'ADEME portant notamment sur l'innovation, la lutte contre le dumping social, et le recyclage. En partenariat avec la direction de l'environnement, les critères demandés s'adressent aux entreprises locales (marque Languedoc Roussillon – Sud de France). Elles doivent justifier de la nature de leurs effectifs (nombre de cadres, de techniciens, d'ouvriers), la part d'intérim (30% maximum), le nombre de salariés en alternance, apprentissage ou en insertion, ainsi que le taux de sous-traitance. La démarche RSE n'est pas officiellement conduite, c'est davantage le développement économique qui est visé : encourager l'innovation, lutter contre le dumping social et le travail illégal, développer l'apprentissage et la formation professionnelle, améliorer les conditions de travail, le recyclage des déchets, et développer les filières courtes.
  
- **La charte régionale de la commande publique responsable**, comme l'a fait la région Pays-de-la-Loire. Sur la base de cinq engagements chacun (cinq pour la Région, cinq pour les entreprises), la charte fixe les conditions de l'octroi de l'aide, de l'accompagnement ou de la réalisation de projets, au travers de fiches techniques complètes et lisibles à la disposition des entreprises. Ces dernières s'engagent à développer la mobilité fonctionnelle de ses salariés en favorisant le transfert des compétences, notamment par la formation continue. Réunissant des élus régionaux, consulaires et des représentants des syndicats patronaux et de salariés, la commission régionale d'évaluation et de suivi des aides est chargée de l'évaluation des engagements pris.
  
- Les aides directes aux entreprises intègrent progressivement des considérations sur la responsabilité sociétale des organisations soutenues, de manière incitative (bonification) ou contraignante (conditionnalité).
  
- **La bonification d'aides versées aux entreprises** si celles-ci conduisent déjà une démarche de RSE ou prennent des engagements en matière de RSE. Par exemple, le Fonds d'Investissement Auvergne Durable cible les TPE et PME des filières d'innovation (santé, biotechnologie, économie verte, économie numérique, etc.) et des filières classiques (industrie, logistique, commerce de gros). Après avoir analysé l'éligibilité du projet, le dossier est examiné au regard de trois critères d'opportunité par rapport à l'Auvergne dont l'impact sur l'emploi et la contribution à la transition énergétique (développement des énergies renouvelables, maîtrise des consommations énergétiques, gestion des process, gestion des produits, etc.). Le montant des aides peut être bonifié de 10 % si le projet atteint le niveau maximal de 2 des 3 critères d'opportunités dont fait partie la contribution à la transition énergétique (projets exemplaires).

**La conditionnalité des aides aux PME** en région Ile-de-France sur la base de l'autodiagnostic et des engagements de progression pris en matière de RSE. Depuis 2013, le dispositif "PM'Up" soutient ainsi le développement des PME franciliennes à condition de procéder à un autodiagnostic RSE. Mis en place par d'autres acteurs sur le référentiel ISO 26 000 (Label LUCIE, l'association Riposte Verte et la CGPME), l'autodiagnostic RSE est l'étape préalable. Dans un second temps, avec le soutien d'un conseiller (un agent du Conseil régional) et d'une « boîte à outil » RSE, les entreprises « candidates » élaborent une stratégie de développement basée sur une démarche de progrès. Elles sont amenées à s'engager sur des objectifs d'améliorations en précisant les actions à mettre en œuvre et les indicateurs mis en place pour suivre la démarche. L'esprit du dispositif est bienveillant et inclusif, il vise à sensibiliser et accompagner les entreprises aux enjeux de la RSE comme un moyen de renforcer leur performance.

En conclusion, nous pouvons graduer les initiatives publiques en faveur de la RSE selon le niveau d'avancement de l'entreprise dans sa démarche de responsabilité sociétale :



## 2. L'investissement des acteurs régionaux dans l'accompagnement des entreprises vers la RSE

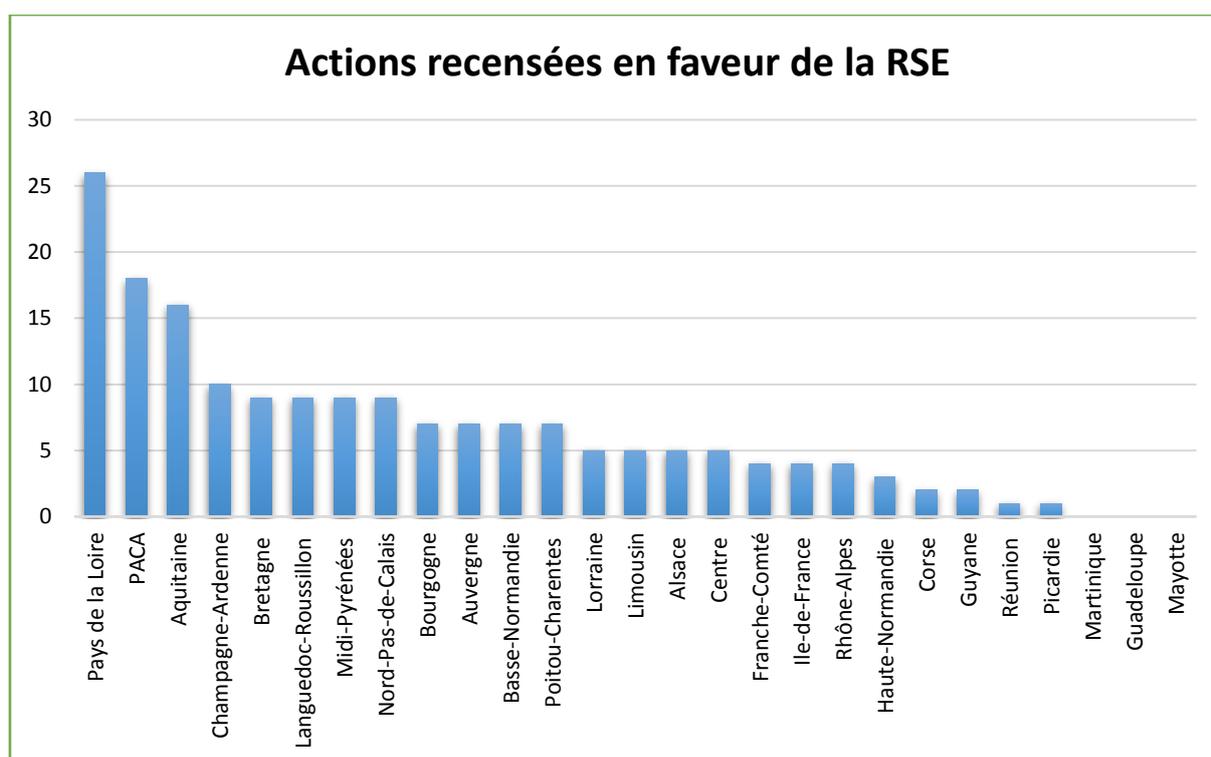
### Les Conseils régionaux, des acteurs inégalement investis

*Des niveaux d'engagement très disparates entre les régions*

Le recensement conduit région par région (dans la limite des réponses apportées) fait apparaître des **situations contrastées** entre les régions de France.

En termes d'actions recensées, les régions comptant le plus d'initiatives en faveur de la RSE sont les régions Pays-de-la-Loire (26), PACA (18) et Aquitaine (16). Les régions qui regroupent un nombre intermédiaire d'initiatives en faveur de la RSE sont les régions Auvergne (7), Basse-Normandie (7), Bretagne (9), Champagne-Ardenne (10), Languedoc-Roussillon (9), Midi-Pyrénées (9), Nord-Pas-de-Calais (9), Poitou-Charentes (7).

Enfin, nous pouvons observer beaucoup moins d'actions en faveur de la RSE recensées pour les régions Alsace (5), Centre (5), Corse (2), Franche-Comté (4), Guyane (2), Haute-Normandie (3), Ile-de-France (4), Réunion (1), Picardie (1), Rhône-Alpes (4). Toutefois, il ne s'agit que d'une **observation quantitative**.



### *Les délégations d'élus et agents dédiés à la RSE minoritaires*

Seules trois régions sur les régions interrogées avaient désigné un élu délégué à la RSE dans la mandature 2010 – 2015 :

- PACA : Philippe Chesneau, Conseiller Régional délégué à l'économie responsable.
- Pays-de-la-Loire : Fabienne Renaud, Conseillère Régionale en charge du suivi de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et de l'économie de proximité.

- Franche-Comté : Dominique Lapôtre, Vice-présidente environnement, développement durable et écoresponsabilité.

La Région PACA se démarque par le volontarisme ancien de ses élus. On trouve la première trace de RSE en 2007-2008 avec l'appel à projet RSE des PRIDES<sup>6</sup>. L'exécutif en place jusqu'aux dernières élections régionales (2015) a souhaité impliquer tout le tissu économique régional dans la RSE. **L'émergence de la RSE en région PACA a donc d'abord été politique, elle est aujourd'hui pleinement collective et partenariale puisque beaucoup d'acteurs économiques territoriaux défendent désormais la prise en compte de la RSE.**

Ces trois régions ont également des chargés de mission dédiés à la RSE, à temps partiel ou complet.

- En région PACA par exemple, un chef de projet<sup>7</sup> est en charge de la RSE depuis deux ans au sein de la Direction du développement Soutenable.

Sa mission est double : en interne, fédérer un certain nombre de services qui traitent de la question de la RSE (groupe de projets interne avec les Directions économie, agriculture, emploi, DDS, tourisme) en étant un facteur de structuration interne sur la question de la RSE. Il travaille aussi à l'intégration de la RSE dans les marchés publics. La deuxième dimension est de diffuser la RSE en direction des entreprises de la région PACA pour concrétiser la volonté de la région de massification de la RSE.

*La RSE quasiment absente des schémas régionaux d'orientation en matière de développement économique*

Les schémas régionaux de développement économique de la mandature 2008-2015 ne proposaient pas de vision ni d'objectifs sur la RSE : celle-ci n'était pas considérée comme une finalité politique favorable au développement économique régional. Ce constat est cohérent avec celui d'une absence de délégation d'élus à ce sujet dans la majorité des régions.

Toutefois, les régions PACA et Pays-de-la-Loire restent des exceptions notables puisque les schémas régionaux font explicitement référence à la RSE et structure de manière opérationnelle la volonté politique :

- En PACA, la RSE fait partie intégrante du Schéma Régional de Développement Economique en place jusqu'en 2015 :

*« La Région a mis en œuvre dans le cadre du précédent SRDE une politique de soutien à la RSE, qui a permis notamment de promouvoir, auprès du monde économique, les principes de la RSE et d'accompagner l'émergence et la diffusion d'expérimentations innovantes. **Après cette phase où l'expérimentation tenait une place importante, l'ambition de la Région est aujourd'hui de permettre l'impulsion d'une politique plus structurante permettant une massification de l'intervention régionale en matière de RSE.** Ainsi, la politique régionale en matière de RSE n'a pas vocation à se substituer aux initiatives privées ou publiques existantes mais bien de porter, à travers son chef de filât en matière économique, une structuration et une coordination de l'écosystème de la RSE, appuyer les entreprises pour lesquelles l'aide publique est nécessaire à l'intégration de la RSE. »* (Orientations stratégiques régionales de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises<sup>8</sup>, ce document constitue la préfiguration du volet stratégique du futur SRDEII).

- En Pays-de-la-Loire, les orientations du Schéma Régional de l'Economie et de l'Emploi Durables<sup>9</sup> appuient également les démarches de RSE :

<sup>6</sup> <http://www.regionpaca.fr/economie-emploi/innovation-et-recherche/les-prides/labellisation.html>

<sup>7</sup> En poste au moment de l'entretien, avant les élections régionales

<sup>8</sup> [http://www.territoires-durables-paca.org/files/20150604\\_AnnexesDb131244SRDEII.pdf](http://www.territoires-durables-paca.org/files/20150604_AnnexesDb131244SRDEII.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.paysdelaloire.fr/fileadmin/PDL/DPSDD/SREED.pdf>

« Le Conseil régional souhaite aujourd'hui engager une démarche dont l'esprit est similaire à celle qu'il souhaite promouvoir dans le champ de l'innovation : tout d'abord  **fédérer une équipe Pays-de-la-Loire RSE, faisant converger plus encore qu'aujourd'hui et s'enrichir mutuellement les initiatives des différents acteurs. Dans un contexte où co-existent différentes normes, la définition concertée entre les réseaux des étapes et des dispositifs d'appui de ce qui pourrait constituer un parcours progressif vers la responsabilité sociale des entreprises représenterait un projet mobilisateur, qui faciliterait par ailleurs l'inclusion de cette thématique au sein des contrats de progrès partagé entre la Région et les entreprises qu'elle aide financièrement**  ».

D'autres conseils régionaux font référence indirectement à la RSE dans leurs documents cadres :

- Après un Schéma Régional de Développement Economique en 2005, la Région Poitou-Charentes a adopté un « Schéma Régional de Développement Economique, Ecologique, Social et Solidaire<sup>10</sup> » pour la période 2011-2015. Le Schéma régional précise que «  **l'activité des entreprises n'a de sens que si elle se développe selon une dimension globale et durable qui dépasse les seules performances de court terme. Leur activité doit intégrer dans un même mouvement, la performance sociale, qui pose la question de la place des femmes et des hommes dans l'entreprise et la performance sociétale qui s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son milieu et s'interroge sur sa place dans la société. La Région accompagne les entreprises qui s'engagent durablement sur plusieurs années, dans cette démarche de conversion sociale, écologique et solidaire de l'économie.**  ».
- La Région Nord-Pas-de-Calais a elle aussi marqué son souhait de soutenir des entreprises ayant des préoccupations sociales et environnementales : le Schéma Régional de Développement Economique adopté en 2005 avait retenu le principe de ne fournir des aides économiques régionales qu'aux « *projets économiques solides comportant un volet social et environnemental de qualité.* »<sup>11</sup>
- Enfin, le Conseil régional du Limousin inscrit également, au travers son Schéma Régional de Développement Economique (2<sup>ème</sup> génération), le principe de la prise en compte des valeurs de justice sociale, de préservation de l'environnement et de viabilité économique : « *pas de développement économique durable sans lier la croissance des entreprises à la protection de l'environnement et à la justice sociale* ».

#### *Un rôle prééminent des Directions Développement économiques des Conseils régionaux dans le soutien à la RSE*

Les entretiens conduits avec les Conseils régionaux ont mis en évidence la pluralité de directions potentiellement impliquées dans une démarche de promotion et accompagnement des démarches de RSE.

Les Directions du **développement économique** portent la RSE davantage que les Directions Développement durable, et le portent parfois sans se référer au développement durable.

Il peut toutefois y avoir des collaborations entre le développement économique et le développement durable ou a minima de l'information qui circule entre les deux services lors de l'élaboration du rapport de développement durable.

La RSE peut être présente dans plusieurs dispositifs portés par **diverses directions régionales**.

Ainsi au sein du Conseil régional d'Aquitaine, plusieurs services sont mobilisés : le service environnement au sein de la direction développement durable, la direction de l'agriculture, le pôle développement économique et emploi, la direction de la culture ainsi que la direction Europe.

<sup>10</sup> [http://www.poitou-charentes.fr/files/assemblee\\_regionale/arretes/2011-06-27-session/11CR013.pdf](http://www.poitou-charentes.fr/files/assemblee_regionale/arretes/2011-06-27-session/11CR013.pdf)

<sup>11</sup> Source : tableau excel de recensement des actions, complété par le Conseil régional Nord-Pas-de-Calais.

Celle-ci porte en effet le projet de sensibilisation et d'autodiagnostic à la RSE à travers les Principes Horizontaux du Programme Opérationnel du Fonds Social Européen en France (FEDER/FSE) de 2014-2020.

Lorsque la RSE est au cœur des missions de développement économique, le vocabulaire, les actions sont fortement marquées par l'approche économique, collective et par filières.

Dans le cas des filières, les acteurs publics s'appuient sur les associations de filières actives pour sensibiliser les entreprises concernées à la RSE et les accompagner, en leur proposant un conventionnement ou une action collective.

**L'approche peut également être territoriale** : il s'agit de mobiliser les entreprises appartenant à une même zone d'activités par exemple, et le territoire devient le support de leur montée en compétence sur leurs enjeux de la RSE. Cette approche est d'autant plus importante que le territoire devient le dénominateur commun entre la collectivité et l'entreprise. Surtout, elle permet de proposer aux entreprises une démarche qui a du sens en ce qu'elle leur permet de revendiquer un véritable ancrage territorial de leurs activités.

## Le renfort de nombreux acteurs publics et associatifs locaux

Après avoir identifié la nature et le nombre des initiatives en faveur de la RSE, il convient de préciser qui sont les acteurs publics porteurs de ces initiatives et les organisations partenaires. Pour certains, ces acteurs sont au cœur des développements de la seconde partie de cette étude, consacrée à huit régions cibles.

*Les autres acteurs publics en région, porteurs d'initiatives en faveur de la RSE :*

- Les **DREAL**, notamment les correspondants « économie verte. »
- **La Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi – DIRECCTE**, active dans les régions Aquitaine, Bourgogne, Franche-Comté, Guyane, Limousin, Midi-Pyrénées, PACA, Pays-de-la-Loire, Poitou-Charentes ou Rhône Alpes. Par exemple, la DIRECCTE du Limousin collabore avec le Conseil régional et le réseau Limousin Entreprises Durables pour organiser des conférences sur les enjeux de la RSE.
- Les **Conseils Départementaux** (ex : Gironde, Ille-et-Vilaine).
- Les **Parcs Naturels Régionaux** (ex : Livradois-Forez en Auvergne, Lubéron en PACA).
- Les **Comités Régionaux du Tourisme**.
  - o L'Agence d'attractivité en Alsace met en avant les entreprises engagées dans le développement durable à travers le label Excellence.
- Les **Etablissements Publics de Coopération Intercommunale** (ex : Communauté d'agglomération de Reims Métropole, Communauté de communes de Caux Vallée de Seine, Nantes Métropole).

*Les organisations partenaires de ces dispositifs*

Nombreuses sont les actions déployées ou mises en place par les institutions régionales qui bénéficient du relai des organisations territoriales pour les promouvoir auprès des entreprises, accompagner leur mise en œuvre, parfois proposer d'autres dispositifs de soutien à la RSE.

- **Les Chambres de Commerce et d'Industrie Régionales (CCIR) et Chambres de Commerce (CCI)** par exemple à : Mulhouse, Bordeaux, Montluçon, Côtés d'Armor, Montpellier, Nîmes, Alès, Nancy, Côte d'Opale, Grand Lille, Nice Côte d'Azur, Marseille-Provence, en Guyane, en Champagne-Ardenne, en Haute-Normandie.
  - o A titre d'exemple, la CCIR de Haute-Normandie collabore avec le Conseil régional afin que l'aide aux entreprises ne soit décernée que si l'entreprise s'engage dans un plan de progrès sur le plan social, économique ou environnemental.
- **L'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie – ADEME** : elle est investie dans de nombreuses actions de sensibilisation et de promotion de la RSE, comme indiqué dans le tableau en annexe.
- **Les agences régionales de l'innovation** telles qu'identifiées en Bretagne, ou encore en Auvergne (Réseau de Développement Technologique) et en Bourgogne (Bourgogne Innovation).
  - o Le Réseau de Développement Technologique en Auvergne participe, avec d'autres acteurs, au dispositif porté par le Conseil régional de bonification des aides du Fonds d'Investissement Auvergne Durable. Le dossier est examiné au prisme de 3 critères d'opportunité (cohérence avec la stratégie régionale d'identification des filières prioritaires, impact sur l'emploi, contribution à la transition énergétique) et le montant

des aides peut être bonifié de 10% si le projet prend en compte deux de ces critères<sup>12</sup>.

- **L'Union Européenne et le Fonds Européen de Développement Régional – FEDER** : les régions étant désormais les autorités de gestion des fonds européens, leur fléchage sera non seulement mis en cohérence avec les priorités européennes mais également régionales. C'est le cas en Aquitaine, Bretagne, Nord-Pas-de-Calais, Haute-Normandie, Languedoc Roussillon, Midi-Pyrénées, Picardie.
  - o Le programme européen ENECO2 (réseau transfrontalier de l'éco-innovation) financé par le FEDER permet à la région Midi-Pyrénées et à la CCIR de former les entreprises à la RSE. Le dispositif propose un programme d'accompagnement collectif ou individuel aux PMI du secteur industriel ou de service, leur permettant de définir leur projet RSE au regard de la norme ISO 26000.
- Les associations de la **Qualité et du Management** : le Mouvement Français de la Qualité et du Management en Franche-Comté, l'Association de la Qualité et du Management en Basse-Normandie ou France Qualité Performance en Bourgogne.
  - o L'AQM de Basse-Normandie a développé avec le Conseil régional le dispositif RSD2 permettant aux PME/PMI d'établir le diagnostic de leur prise en compte des trois piliers du développement durable dans leurs activités.
- Les organismes de certification, en particulier **l'AFNOR** et **LUCIE** : en Aquitaine, Basse-Normandie, Centre, La Réunion, Languedoc-Roussillon, Limousin, Nord-Pas-de-Calais, PACA, Poitou-Charentes...
  - o A la Réunion, la CCIR et l'AFNOR ont défini ensemble la création d'un atelier ISO 26000 pendant une journée où les entreprises peuvent présenter leurs réflexions, leurs actions, et les bénéfices concrets de leur démarche RSE.
- **Les Réseaux d'entreprises consacrés au déploiement de la RSE<sup>13</sup>**, créés par les régions ou en convention avec elles comme le réseau GRANDDE en Haute-Normandie (présent lors de l'entretien avec le Conseil régional de Haute-Normandie), le réseau LED dans le Limousin ou le réseau Alliances en Nord-Pas-de-Calais.
  - o Le réseau Alliances en Nord-Pas-de-Calais organise avec le Conseil régional et la CCI du Grand Lille les journées annuelles du développement durable en entreprises (JADDE).
- **Les directions régionales de grandes entreprises engagées dans une stratégie de RSE**, comme La Poste à Bordeaux, en Bourgogne, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, ERDF-GRDF en Haute-Normandie, EDF en Languedoc-Roussillon ou Pays-de-la-Loire, la Banque Populaire en Pays-de-la-Loire, GDF Suez en Poitou-Charentes.
  - o En Pays-de-la-Loire, EDF organise avec la CGPME, la Banque Populaire Atlantique, l'École Centrale, l'École des Mines de Nantes et l'ESAIP d'Angers les trophées régionaux du développement durable<sup>14</sup>.
- Le **Club des Jeunes Dirigeants** comme en Poitou-Charentes, Bretagne ou Pays-de-la-Loire.
  - o Ainsi, l'antenne bretonne du CJD collabore avec le Conseil régional de la Bretagne, l'ARACT et la CCI afin de promouvoir la responsabilité sociale et environnementale auprès des PME à travers le programme COGITA.

---

<sup>12</sup> Pour plus d'informations : <http://regionauvergne.biz/themes/ressources-humaines/embauche/fonds-d-investissement-auvergne-durable-2>

<sup>13</sup> Le Comité 21 a réalisé des fiches de présentation de ces réseaux régionaux, disponibles en annexe de cette étude.

<sup>14</sup> Pour en savoir plus : <http://www.pdl-trdd.org/>

- Les **Caisses** comme la Caisse d'Assurance Retraite et Santé Au Travail - **CARSAT** en Aquitaine et en Auvergne, la Caisse Primaire d'Assurance Maladie – **CPAM** à Bordeaux ou la Caisse des Dépôts en Basse-Normandie et Haute-Normandie.
  - o La Caisse des dépôts de Basse-Normandie est membre du Club Normandie Entreprises DD.
- Les **associations spécialisées dans le développement économique, comme les associations de la qualité, ou associations de filière.**
- **Les associations spécialisées dans le développement durable ou la RSE**, comme l'association Macéo en Auvergne, le Club de l'écologie industrielle de l'Aube, ou les associations FACE et Comité 21 en Pays-de-la-Loire.
  - o Le Comité 21 a collaboré avec le Conseil régional de Pays-de-la-Loire afin de mettre en ligne et en accès libre un référentiel régional de la RSE avec son mode d'emploi, son outil d'auto-évaluation et les dispositifs financiers dédiés.
- Les **fédérations professionnelles**, comme celles de BTP en Guyane, de PME comme la CGPME en Franche-Comté et en Pays-de-la-Loire ou la Fédération professionnelle des métiers du conseil en Midi-Pyrénées.
  - o En Guyane la Fédération du BTP collabore avec la CCIR pour organiser les trophées RSE « bâtisseurs et responsables ».
- La Banque Publique d'Investissement - **BPI France** – est active en Auvergne et en Franche-Comté.
  - o La BPI-France, en collaboration avec le Conseil régional de Franche-Comté, le MFQ, la DIRECCTE, l'ADEME ou la CCIR, participe à des rencontres régulières entre les acteurs impliqués dans la RSE.
- **La Confédération Nationale de l'Artisanat des Métiers de Service et de Fabrication.**
  - o En Champagne-Ardenne, en partenariat avec le Conseil régional, l'ADEME, la CCI et le CRMA, la CNAMS propose un accompagnement des entreprises sur le système de management environnemental, l'opération air ou le plan de déplacements d'entreprise.
- **Pôle Emploi.** Pôle Emploi est notamment actif sur les questions de RSE en Champagne-Ardenne et Midi-Pyrénées.
  - o Dans cette dernière région, Pôle Emploi a participé à une étude sur l'économie verte afin de sensibiliser à la RSE.

Cette liste n'ayant pas vocation à être exhaustive, il faut néanmoins préciser qu'il s'agit des acteurs qui ont le plus été mentionnés par nos interlocuteurs.

D'autres l'ont été plus ponctuellement :

- L'association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (**ARACT**) en Aquitaine et en Bretagne
- La Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement – **DRIRE** en Aquitaine
- La Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt – **DRAAF** en Centre Val de Loire et en Midi-Pyrénées
- La Chambre Régionale des Métiers et de l'Artisanat- **CRMA** en Champagne-Ardenne
- La **Caisse de Développement Corse, Agence de Développement Economique de Corse, Office de l'Environnement de la Corse**
- L'Institut Régional de la Qualité Agro-alimentaire - **IRQUA** en Basse-Normandie

### 3. Peu de stratégies régionales formalisées en faveur de la RSE

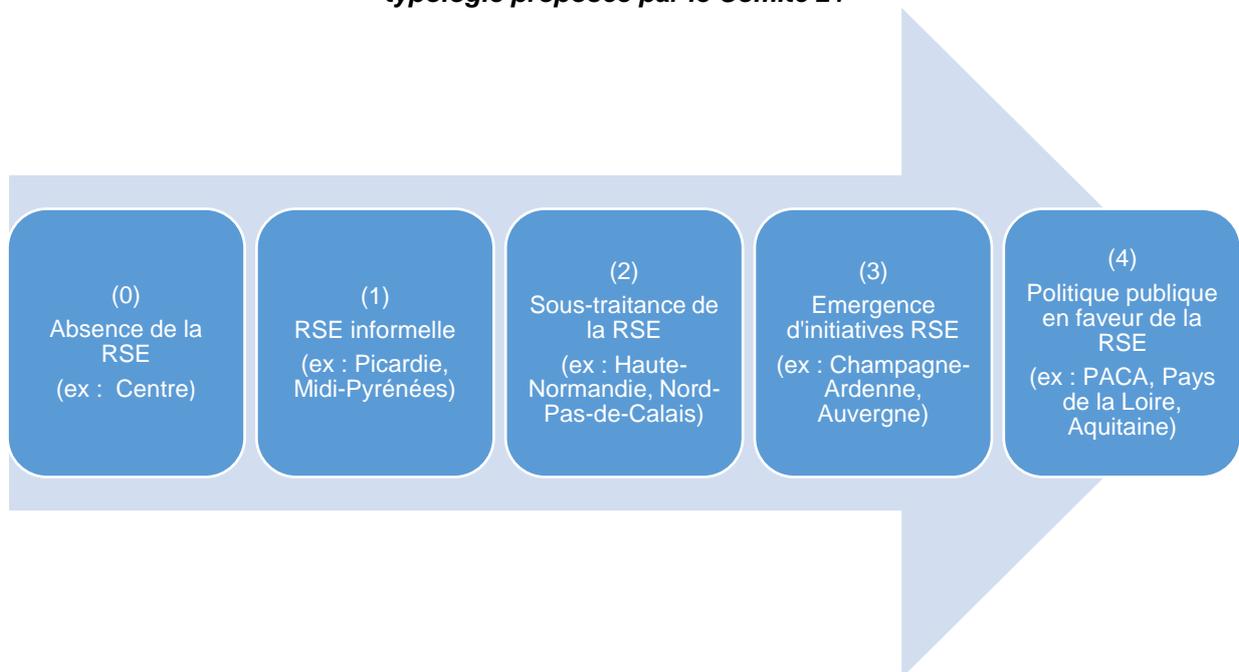
Si les premières observations ont permis de dessiner les contours des dynamiques régionales en faveur de la RSE, celles-ci doivent être mieux structurées notamment pour fédérer plus d'organisations et d'entreprises, et imaginer avec elles la gouvernance locale pour une économie territoriale plus durable.

#### Trois stratégies régionales en faveur de la RSE formellement identifiées

A partir des échanges, des supports administratifs et de communication, nous proposons de caractériser les dynamiques régionales en faveur de la RSE selon un degré plus ou moins avancé de prise en compte dans les politiques publiques régionales.

Cette caractérisation est matérialisée ci-dessous, de l'absence de dispositifs et de soutien politique à la RSE, à une politique publique formalisée par des actions concrètes en faveur de la RSE.

#### **Formalisation des actions des régions en faveur de la RSE : typologie proposée par le Comité 21**



Précisons que cette caractérisation imaginée à partir du recensement des actions et des informations recueillies lors des entretiens n'est que notre interprétation de la place accordée à la RSE dans les régions.

Certains Conseils régionaux estiment que leurs actions soutiennent la RSE, sans pour autant avoir formalisé « l'étiquetage RSE » mais en considérant plutôt que la RSE se retrouve intrinsèquement dans de nombreuses actions régionales :

*« Les prémices de la RSE se trouvent dans l'innovation sociale, le rapport Développement durable de la collectivité, le Fonds Régional pour l'emploi créé en 1998. Ce fonds était vraiment pour développer au sein des TPE la dimension RH. En 1998, c'était très innovant mais ce n'est pas fléché RSE au sens où vous l'entendez. (...) Souvent dans une entreprise, des actions sont mises en place mais les salariés ne mettent pas le terme RSE dessus. Ce sont des actions existantes qu'on qualifie de RSE a posteriori »<sup>15</sup>.*

<sup>15</sup> Propos issus de l'entretien avec le service économique de la Région Midi-Pyrénées, en novembre 2015.

D'autres régions s'appuient sur les réseaux associatifs promouvant la RSE, en « sous-traitant » la mise en œuvre des orientations régionales à ces partenaires privilégiés :

- En Haute-Normandie, **le réseau GRANDDE** bénéficie d'un financement de la part de la Région afin d'accompagner les entreprises normandes dans leurs démarches de responsabilité sociétale. Leurs relations restent contractuelles, mais le réseau GRANDDE constitue un partenaire de choix notamment grâce aux conventions établies avec les associations de filières pouvant fédérer plus de 100 entreprises d'un même secteur.
- En Limousin, le réseau LED (Limousin Entreprises Durables) s'est structuré à l'initiative d'entreprises, rejointes et soutenues par le Conseil régional du Limousin pour répondre aux enjeux de RSE. **Le Consortium LED** est un partenariat entre un réseau d'entreprises et la Région Limousin, qui propose des outils et des méthodes destinés aux entreprises désireuses de s'engager dans une démarche de développement durable.

Finalement, il nous semble que seules trois régions sont parvenues à construire une véritable politique publique régionale de la RSE.

**Les régions PACA et Pays-de-la-Loire font ainsi figure de pionnières, voire de modèles. Quant à la Franche-Comté, elle a commencé à structurer un plan régional de la RSE en s'appuyant sur les partenaires économiques locaux et en commençant par construire une culture commune de la RSE.**

➤ *La mise en place d'un référentiel régional et d'une Plateforme RSE en Pays-de-la-Loire*

C'est en 2011 que la Région Pays-de-la-Loire formalise sa volonté de s'engager dans une réelle politique publique de la RSE, en s'appuyant sur le Schéma régional de l'économie et de l'emploi durable.

Des réflexions et des actions sur la conditionnalité des aides avaient été menées depuis 2007, mais ne constituaient pas encore une stratégie régionale formalisée.

L'affectation d'un poste dédié à la RSE à partir de 2012 a permis d'envoyer un signal fort, signal renforcé par l'instauration d'un partenariat privilégié avec l'école Audencia et le Comité 21 Pays de la Loire.

Parmi les actions engagées dans le cadre de ce partenariat, la rédaction d'un référentiel régional visant à « *créer un langage commun pour répondre à la réalité des TPE/PME des territoires* ».

Prenant en compte les référentiels les plus reconnus tels que la norme ISO 26000 ou le GRI, le « référentiel régional partagé » a été élaboré grâce à la mobilisation de plus d'une centaine d'acteurs économiques du territoire, qui se sont réunis pendant plus d'une année pour dresser les contours de ce référentiel et en définir les principales thématiques.

Ce partenariat a par ailleurs permis d'élaborer d'autres outils pour accompagner la prise en compte du référentiel :

- Un autodiagnostic en libre accès sur un blog dédié <http://www.paysdelaloire-rse.fr/a-propos/> : il vise à aider les entreprises à évaluer leur situation vis-à-vis de la RSE sur les 15 principes d'actions prioritaires, leur permettant de visualiser les axes de progrès.
- Le Fonds Régional d'Aide au Conseil (FRAC RSE) : il permet de recourir à un consultant extérieur à l'entreprise pour être aidé à mettre en place une démarche RSE. L'autodiagnostic préfigure cet accompagnement.
- Le fonds Pays de la Loire RSE, co-financé avec Nantes Métropole et incluant la Fédération régionale des banques, est dédié aux besoins de développement d'une entreprise responsable, avec un suivi sur cinq ans.

Le Conseil régional a ensuite lancé la Plateforme régionale RSE, animée par le Comité 21 Pays de la Loire, entre 2013 et 2015.

Celle-ci a été construite dans l'idée « *d'avoir un outil qui permet véritablement de poursuivre, enrichir et consolider cet aspect de partenariat et de co-construction* », tel qu'initié dans la construction du référentiel.

La Plateforme régionale RSE rassemble six pôles d'acteurs : les réseaux économiques, les organisations syndicales de salariés, les organisations expertes (Comité 21, ADEME, MQFM, Face, IMS, ...), les organismes de financements (fédération, initiative pays de la Loire, représentant de la BPI), les territoires (collectivités) et l'enseignement/recherche.

Elle fonctionne en plusieurs groupes de travail :

- Quatre sont déjà mis en place et travaillent sur quatre thèmes définis comme prioritaires par les membres de la Plateforme : « parcours RSE » (commun à la plateforme Nantes métropole et régions) ; « parler RSE aux entreprises et parties prenantes de mon territoire » ; « actions collectives » et « management responsable ».

### *Une gouvernance régionale consacrée à la RSE en PACA*

La Région PACA a souhaité mettre en place une **politique régionale de massification de la RSE** à destination des entreprises de ses territoires.

Elle s'est d'abord rapprochée d'autres principaux acteurs économiques régionaux : la CCI régionale, l'ADEME, la DREAL, la DIRECCTE, la chambre consulaire agricole de région.

Constatant que la RSE est un **facteur d'attractivité du territoire régional**, une stratégie a été définie et a permis de rassembler ces acteurs, mais surtout de les engager, grâce à une convention de partenariat.

Cette convention précise la stratégie mais surtout la méthode, les outils, les moyens à déployer afin d'articuler la stratégie.

La convention a été signée en octobre 2014 afin de mettre en place un « *parcours performance responsable* ».

Ce parcours est composé de trois outils :

- L'évaluation (autodiagnostic, visites d'organisations professionnelles pour un diagnostic extérieur, etc.) ;
- La signature d'un acte d'engagement en contrepartie d'une aide (référént RSE, chèque conseil RSE de 3 à 5 jours de conseil proposé à l'entreprise, avec aide régionale de 70% ;
- La valorisation (kit communication pour les entreprises, recensement sur un site internet créé fin 2015 <http://www.monentreprisesresponsable.net/>).

Afin de diffuser davantage la RSE, la région a poussé la dynamique partenariale (Etat, Région, ADEME, CCI régionale), en se dotant d'une plateforme régionale RSE « RS Tank ».

Celle-ci regroupe l'ensemble des parties prenantes : acteurs économiques (PRIDES, consulaires, entreprises individuelles, pôles de compétitivité, représentants de SCOP), des experts de la RSE, des partenaires sociaux, des universités.

Le RS tank a pour mission de co-construire, avec les acteurs institutionnels, la politique publique de la RSE, et s'implique activement dans le parcours performance responsable.

Enfin, la Région a développé des accompagnements spécifiques auprès des territoires et des filières, en combinant soutien à des actions spécifiques et intégration au dispositif régional. La Région noue des partenariats avec des collectivités ou acteurs locaux des territoires qui ont envie de s'engager sur la RSE.

### *Vers un plan régional RSE en Franche-Comté*

En Franche-Comté, l'initiative d'une politique RSE a démarré par un état des lieux des pratiques dans l'ensemble des régions (*benchmark* des régions les plus avancées). Cette initiative s'appuyant sur les travaux de la Plateforme nationale RSE, plusieurs rencontres ont ainsi été organisées entre différents partenaires : AFAQT, MFQ, CCIR, ADEME, BPI, DIRECCTE, CRMA, CRESS, CGPME, MEDEF, Agence régionale de développement économique, Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie. Plusieurs groupes de travail ont été constitués afin de définir une vision commune de la RSE et co-construire un plan d'actions partenarial.

Le plan d'action du Conseil régional en cours de définition<sup>16</sup> reposerait sur trois axes :

- Gouvernance : rencontre et coordination entre les différents partenaires (AFAQT, MFQ, CCIR, ADEME, BPI, DIRECCTE, CRMA, CRESS, CGPME, MEDEF, Agence régionale de développement économique, Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie) en s'appuyant sur les travaux de la Plateforme nationale RSE.
- Collectif : actions collectives (filières, pôles de compétitivité) financées par la région et qui comportent un volet RSE.
- Individuel : ce volet ne comporte pas encore d'actions concrètes, celles-ci devant être définies en 2016.

Les services du Conseil régional ont identifié que de nombreuses PME et PMI de la région connaissaient peu la RSE.

La Région a lancé un appel à projet auprès d'acteurs susceptibles de proposer des actions de sensibilisation et de pédagogie aux entreprises pour présenter la RSE non comme une contrainte, mais comme une opportunité.

- *En conclusion, le Comité 21 rappelle que les actions et stratégies régionales présentées concernant la mandature 2008-2015 et portent sur les 27 anciennes régions. Les interlocuteurs des Conseils régionaux interrogés ont fait part de leur incertitude sur la poursuite des politiques décrites dans le cadre des nouvelles grandes régions (pour les régions ayant fusionné) ou de l'installation d'une nouvelle équipe d'élus régionale (12 des 27 anciennes régions ont changé de majorité lors des dernières élections).*

## Un déficit d'objectifs chiffrés et d'évaluation des dispositifs

Le questionnaire auprès des porteurs de projet des Conseils régionaux et des DREAL a montré que le suivi, notamment à long terme, et l'évaluation sont quasiment toujours absents des dispositifs recensés et des stratégies formalisées par les régions.

Le recensement formalisé dans le tableau excel a apporté très peu de chiffres sur le nombre d'actions engagées et le nombre d'entreprises bénéficiaires.

Sans suivi de l'engagement des entreprises dans le temps, il est donc difficile de dire si les entreprises ont tendance à approfondir en continu leur démarche ou à la délaisser si elles sont confrontées à un essoufflement de la mobilisation.

Enfin, le taux de « transformation » d'une entreprise qui a été sensibilisée à la RSE via une formation ou une grille d'autodiagnostic vers la structuration et l'animation d'une démarche de RSE ne fait pas l'objet d'un contrôle ou d'un indicateur particulier, ce qui nous semble être un élément tout à fait pertinent pour calibrer les actions menées et décider de leur poursuite ou non.

L'observation des dispositifs successifs montre aussi qu'ils ont souvent été mis en place opportunément et ponctuellement, dans le but de répondre à des besoins de veille des entreprises sur l'actualité et les nouveautés des certifications. Se succèdent ainsi des formations ou des groupes d'accompagnement collectif d'entreprises autour d'une norme (ex : SD21000, puis ISO26000) limités dans le temps et sans qu'un suivi ne soit mis en place ensuite.

---

<sup>16</sup> Au moment de l'entretien téléphonique, soit avant les élections régionales et la fusion de la région Franche-Comté avec la Bourgogne.

Trois régions ont tout de même conduit quelques efforts de mesure quantitative et qualitative des entreprises engagées :

- La Région Pays de la Loire a recensé 351 entreprises engagées, sur les 160 000 entreprises ligériennes.
- En région PACA, 100 entreprises sont entrées dans le Parcours Performance Responsable depuis janvier 2015, démarche matérialisée par la signature d'un acte d'engagement et d'un plan d'actions. Cette diffusion rapide a été permise par la multiplication des prescripteurs du parcours : 7 EPCI, 16 PRIDESS, et les fédérations professionnelles.
- La Région Ile-de-France a interrogé les 359 entreprises entrées en démarche de progrès RSE dans le cadre du dispositif PM'UP en 2015. Cette enquête révèle un réel impact du dispositif : 88% déclarent qu'il leur a permis de mieux appréhender la RSE ; 84% affirment qu'il leur a permis d'identifier de nouvelles pratiques à mettre en place ; 89% pensent que la démarche RSE améliorera leur performance interne (*source : tableau de recensement des actions complété par les services de la région Ile-de-France*).

## 4. Comment les régions et les DREAL intéressent-elles les entreprises à la RSE ?

### Des perceptions de la RSE contrastées

A partir des entretiens conduits par le Comité 21 auprès des DREAL et des régions, deux perceptions de la RSE semblent ressortir<sup>17</sup>, diamétralement opposées :

#### *Des craintes préalables au lancement d'une démarche RSE*

D'un côté, le terme de RSE est craint en lui-même par les petites et moyennes entreprises. Ce terme est souvent associé aux grands groupes et synonyme de coûts supplémentaires : « *la RSE est perçue comme une nouvelle norme, une contrainte. Le premier travail consiste à expliquer ce qu'est la RSE* » (Franche-Comté).

Certaines régions nous ont rappelé que dans des situations économiques difficiles, la priorité pour les entreprises est avant tout le carnet de commandes.

Un interlocuteur interrogé déclare que dans sa région « *la plupart des entreprises sont des TPE, souvent industrielles. Leur objectif depuis 2008 c'est de garder la tête au-dessus de l'eau* » (Champagne-Ardenne).

Il faut surtout survivre et la qualité du développement reste **secondaire pour ces entreprises**.

Certains considèrent que « *la RSE est un sujet complexe qui est constitué de différents tiroirs thématiques sans détermination concrète des avantages concurrentiels pour les entreprises* » (DREAL Champagne-Ardenne). De plus, le terme de RSE est souvent décrit comme « *trop conceptuel* », « *pas assez concret pour les PME. Leur demander de travailler à la fois sur l'environnement, l'économique et le social, ce ne sont pas forcément les mêmes interlocuteurs au sein d'une entreprise qui s'occupent de cela. Les entreprises s'approprient les parties qui les intéressent.* » Cela explique pourquoi « *il y a encore des résistances au changement* » (Haute-Normandie).

#### *Une conviction forte sur les apports qualitatifs d'une démarche RSE, une fois celle-ci mise en place*

En revanche, une fois les entreprises lancées dans une démarche de développement durable, elles prennent la RSE comme un **levier de performance, de différenciation, d'excellence, de qualité ou d'efficacité**.

« *La RSE est un facteur de management et la possibilité de repenser l'organisation de leurs entreprises. C'est un outil structurant* » (PACA).

Reste que cela nécessite des entreprises d'oser se lancer, et ce sont nécessairement les équipes exécutives qui donnent le ton : « *l'engagement vient soit de la sensibilité et volonté du chef d'entreprise, soit parce qu'ils y sont contraints par un donneur d'ordre.* » (Haute-Normandie).

Cet engagement doit être assumé et communiqué, afin qu'il s'inscrive dans une démarche globale de performance durable.

Pour cela, il ne faut pas minimiser ce qui est déjà mené, car cela contribue à motiver les équipes et à leur donner envie d'aller plus loin « *souvent, des actions sont mises en place dans une entreprises mais les salariés ne mettent pas le terme RSE dessus. Ce sont des actions existantes qu'on qualifie de RSE a posteriori* » (Midi-Pyrénées).

Pour les petites structures, s'il faut faire preuve de pédagogie pour les intéresser à la RSE, partir de leur propre fonctionnement afin d'en dégager les bonnes pratiques et ce qui fait sens pour elles : « *plus la structure est petite, plus elle est proche de ses parties prenantes, plus la prise en compte des attentes des parties prenantes est essentielle pour les entreprises.* » (Ile-de-France)

---

<sup>17</sup> NDLR : Le Comité 21 ne rapporte que les propos d'interlocuteurs publics en contact avec les entreprises, mais n'a pas interrogé directement les entreprises à ce sujet.

## Différents angles pour susciter l'intérêt des entreprises à la RSE

Cette pédagogie à déployer pour susciter l'intérêt des entreprises et les faire monter en compétence sur la RSE s'appuie sur des leviers incitatifs. Et force est de constater qu'ils ne font pas expressément référence à la RSE mais proposent des portes d'entrée différemment connotées, celles-ci pouvant être méthodologiques ou thématiques.

### *Les portes d'entrée thématiques*

L'une des « stratégies » évoquées par les interlocuteurs est de proposer aux entreprises de commencer à s'intéresser à la RSE en se concentrant d'abord sur l'un des trois piliers, et de les faire monter en compétence sur ce pilier.

**La transition écologique ou énergétique, l'économie circulaire permettront de travailler sur les enjeux environnementaux ; la qualité, l'efficacité, les économies de fluides sur les enjeux économiques et les ressources humaines, la qualité de vie s'intéressent plutôt aux aspects sociaux de l'entreprise.** Autant de portes qui permettent de diriger étape par étape l'entreprise vers une démarche plus globale de RSE.

Pour certains, il s'agira « *de parler d'éthique ou d'efficacité économique* » afin d'intéresser les entreprises : « *On s'est dit qu'il fallait choisir une façon de promouvoir la RSE. Soit on parlait d'éthique, soit on parlait d'efficacité économique. Tout le discours de la politique régionale RSE, c'est l'efficacité économique (différenciation, réduction facture énergétique, etc.). On pense anticiper les raisons des entrepreneurs à s'engager dans la RSE* ».

D'autres considèrent que « *le volet environnemental est très porteur (énergie et environnement)* » et qu'il faut commencer par celui-ci pour ne pas effrayer les entreprises, notamment parce que la démarche peut à la fois s'appuyer sur la réglementation de plus en plus contraignante mais aussi aller plus loin et permettre à l'entreprise de se démarquer, et d'apprécier rapidement les résultats de ses actions.

En Basse-Normandie, le cheminement vers la RSE a débuté par la qualité : « *il est question de qualité globale et ça c'est la RSE. Il y a un véritable enjeu derrière* ». Pour ce faire, la Région Basse-Normandie entame dès 2008 un travail en collaboration avec l'association Qualité Management (AQM) et la DIRECCTE. Une trentaine d'entreprises sont accompagnées, mais également des collectivités territoriales.

D'autres intéressent les entreprises à la RSE en partant des enjeux de ressources humaines, de l'organisation du travail et de la mobilisation des équipes : « *pour les dirigeants d'entreprises, la RSE est un facteur de structuration du management, ça permet de mettre à plat le mode de management et de repenser l'organisation de leur entreprise. C'est un outil structurant.* »

### *Les portes d'entrée méthodologiques*

L'autodiagnostic est « *un outil de sensibilisation et de dédramatisation de la RSE. Les entreprises se rendent compte qu'elles ne sont pas si éloignées des sujets RSE finalement.* » L'autodiagnostic présente également l'intérêt de dresser une photographie de l'entreprise, montrant les axes de progrès tangibles dans lesquels elle peut s'engager et de mesurer les résultats obtenus une fois les actions lancées et achevées. Pouvoir apprécier le chemin parcouru est source de motivation, de fierté et de reconnaissance pour les entreprises, ce qui les convaincra de poursuivre leurs efforts.

S'appuyer sur les marchés publics est également un moyen efficace pour inciter les entreprises à devenir plus exemplaires. Le marché devient la mise en œuvre opérationnelle de la politique locale en faveur de la RSE et envoie un message fort aux entreprises qui doivent donc s'y intéresser si elles veulent proposer leur candidature. Le poids de la commande publique est d'autant plus important que la récente ordonnance\* permet désormais une plus grande marge de manœuvre aux pouvoirs adjudicateurs pour intégrer le développement durable dans leurs marchés.

La conditionnalité et la bonification des aides constituent le pendant de l'intégration de critères dans les marchés publics. Car si les acteurs publics peuvent flécher – dans une certaine mesure - leurs marchés publics en faveur de la RSE, le pouvoir incitatif des subventions directes est encore plus fort, notamment auprès des entreprises les plus locales. Les subventions peuvent être attribuées selon une grille de lecture propre à la collectivité, et pourront être dirigées vers les acteurs les plus exemplaires, ou être plus importantes pour eux, ce qui crée une discrimination

## Partie 2 : les dynamiques locales de la RSE à l'œuvre dans 8 régions

Huit régions ont été sélectionnées en janvier 2016, afin de mener l'étude sur une maille territoriale plus fine, et voir dans quelle mesure les observations tirées des entretiens avec les Conseils régionaux et les DREAL résonnaient dans les pratiques des acteurs infra-régionaux.

Le choix de ces huit régions a été motivé par le « classement » présenté plus tôt, des régions selon le degré de formalisation de leur politique RSE. L'objectif étant d'avoir un panel varié, représentant à la fois des territoires emmenés par un appui fort de leur Conseil régional, d'autres où la RSE n'est pas encore un enjeu économiquement politiquement porté et certains où le Conseil régional n'a pas d'actions particulières en ce sens.

Ce sont finalement plus de deux cents actions qui ont été identifiées lors de cette seconde phase de l'étude, et qui ont permis d'identifier les territoires les plus dynamiques et les conditions qui y sont favorables. Il est important de préciser que nombre de ces actions avaient été présentées et/ou mentionnées lors de la première partie de l'étude, notamment parce que les acteurs publics régionaux y sont associés, ou contribuent à leur financement.

### *Méthodologie employée :*

Tout comme la première partie de l'étude et les entretiens menés avec les Conseils régionaux, le travail préalable a consisté à identifier les acteurs à interroger dans les huit régions retenues. Cette identification s'est notamment appuyée sur les informations transmises par les interlocuteurs régionaux, et a été complétée par des recherches internet et des échanges téléphoniques, procédant de la même façon que pour la première phase de l'étude.

A partir de ces informations, trois à quatre entretiens téléphoniques ont été réalisés par régions, avec des **Conseils Départementaux, des CCI, des Pôles de compétitivité, des Communautés d'Agglomérations et leur agence de développement économique, des Réseaux associatifs et d'entreprises, Une Chambre des Métiers de l'Artisanat, et des Syndicats.**

Pour mener ces entretiens, un questionnaire a été proposé aux interlocuteurs, servant notamment de fil conducteur de la discussion, mais il a parfois été laissé de côté au profit d'un échange plus spontané, et nous avons ensuite proposé un compte-rendu des éléments transmis reprenant le format du questionnaire.

Il faut par ailleurs préciser que ces entretiens se sont déroulés au premier trimestre 2016, soit très peu de temps après les élections régionales et l'entrée en vigueur de la réforme territoriale qui a modifié les périmètres des régions. Cette situation a eu des conséquences sur les entretiens menés, notamment pour évoquer la poursuite ou non des projets liés à la RSE sur le territoire, les choix politiques des nouvelles équipes n'ayant pas encore été arrêtés.

Cette conjoncture a parfois été évoquée par certaines organisations qui n'ont pas souhaité participer à l'étude.

Cela a également modifié la répartition des régions (selon leurs actions en faveur de la RSE) telle qu'elle avait pu être préfigurée dans la première partie de l'étude.

**En revanche, cette seconde phase de l'étude a permis de rappeler de manière très concrète le rôle éminemment important des Conseils régionaux pour insuffler auprès des acteurs de leur territoire une dynamique RSE.**

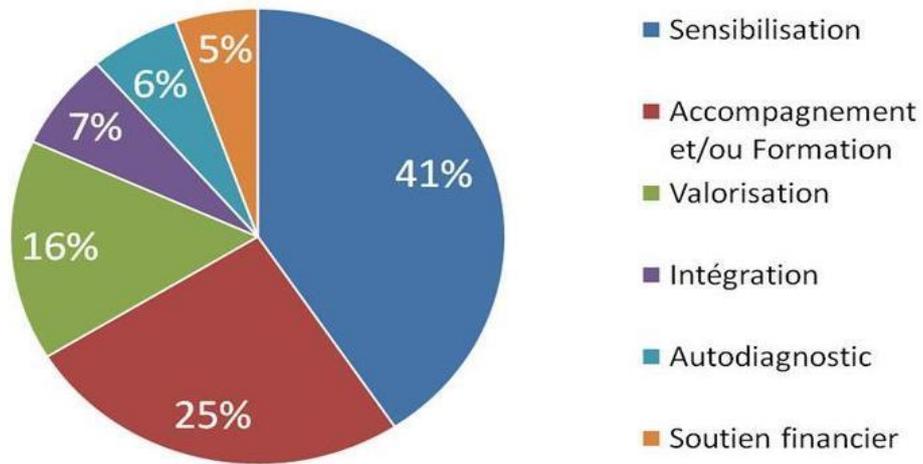
**30 structures ont ainsi accepté de prendre part à cette étude :**

Région	Organisation
ALSACE	IDEE Alsace
	Strasbourg Eurométropole
	ADIRA
	Communauté d'Agglomération de Mulhouse Alsace
Aquitaine	Conseil Départemental de la Gironde
	CCI Pau Béarn
	IAE Aquitaine
Bretagne	Agence Audélor
	CHEDD
	Rennes Métropole
	Communauté d'Agglomération de Quimper
Franche-Comté	FACE Grand Besançon
	Communauté d'Agglomération du Grand Besançon
	Conseil Départemental du Jura
	Réseau ETRé
Haute-Normandie	Réseau GRANDDE
	Communauté d'Agglomération de Caux Vallée de Seine
	Communauté d'Agglomération de Seine Eure
	CCI Seine Estuaire
Nord-Pas-de-Calais	Réseau Alliances
	Lille's Agency
	CCI Côte d'Opale
Pays de la Loire	Syndicat CFE-CGC
	Chambre des Métiers et de l'Artisanat de Loire Atlantique
	Nantes Métropole
	Pôle Emploi
PACA	PNR du Lubéron
	Club RSE PACA
	Métropole Nice Cote d'Azur
	UPE 06

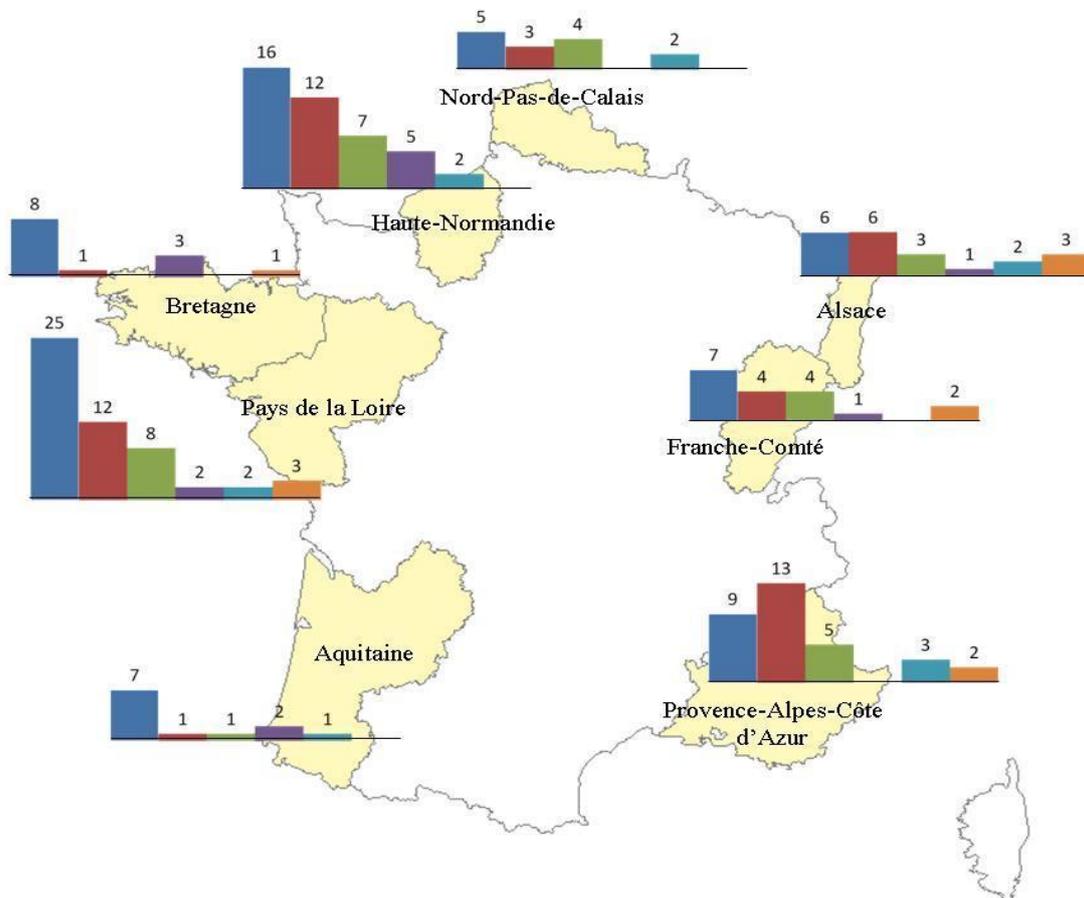
Evidemment, les observations se fondent sur ces entretiens accordés, et ne constituent donc qu'une photographie partielle des territoires étudiés. Nous ne doutons pas qu'il existe certainement d'autres initiatives dans ces régions, qui n'ont pas été ici recensées, mais qui pourront faire l'objet d'un ajout dans le tableau Excel<sup>18</sup> si elles sont portées à notre connaissance.

<sup>18</sup> Tableau de travail qui n'est pas intégré en tant que tel dans le présent document.

**Part des différentes actions de promotion de la RSE au sein des huit régions étudiées**



**Répartition géographique des actions identifiées :**



Quantitativement, parmi plus de deux cents actions recensées, les formes de soutien à la RSE les plus déployées par les acteurs interrogés sont la **sensibilisation, l'accompagnement/formation et la valorisation des projets**.

*Observations générales, complémentaires à la première partie de l'étude.*

L'un des éléments forts, qui est particulièrement revenu pendant les échanges avec les acteurs de la RSE, est la différence importante de perception de la RSE entre les grandes entreprises et les PME/TPE. Un grand nombre des interlocuteurs a en effet rappelé que les petites entreprises françaises ont beaucoup plus de difficultés à intégrer une démarche structurée de RSE dans leur fonctionnement.

Force est de constater que les petites et moyennes entreprises, n'étant pas soumises à une obligation réglementaire au même titre que les grandes entreprises, s'engagent moins vite sur des démarches volontaires, ou le font grâce à des incitations financières.

- La conjoncture économique actuelle impose aux entreprises de concentrer leur énergie et leurs efforts sur leur carnet de commandes et le maintien de leur activité.  
Amener les dirigeants à s'intéresser aux enjeux de la RSE demande alors beaucoup plus de temps et de pédagogie parce qu'ils ont du mal à se détacher de leur quotidien. Il s'agit donc de **montrer que la RSE présente un véritable retour sur investissement pour l'entreprise**.
  - o A cet effet, les réunions d'information et de sensibilisation rencontrent un vif succès, notamment lorsqu'elles font témoigner et valorisent les entreprises qui sont déjà engagées et les succès qu'elles rencontrent.
  - o Il ne faut pour autant pas négliger ce que font déjà ces petites et moyennes entreprises, qui ont pour beaucoup à cœur d'ancrer leur activité dans le tissu économique local. Identifier avec elles les actions déjà menées qui relèveraient du champ de la RSE leur permettrait de « dédramatiser » le sujet et de leur donner envie d'aller plus loin, pour notamment formaliser une démarche RSE plus aboutie que ces quelques actions éparses.
- La RSE doit pouvoir être portée par tous les salariés de l'entreprise et être **un sujet qui fédère**. Or, les actions de sensibilisation et de communication ou de formation concernent un public restreint des entreprises, souvent les dirigeants et les chargés des ressources humaines. Le dirigeant ne peut porter à lui seul la dynamique, elle ne serait pas pérenne. Il est par contre indispensable pour insuffler l'intérêt, et donner envie. Intégrer la RSE dans les parcours de formation des futurs professionnels, quel que soit le corps de métier, mais également dans la formation continue constituerait certainement le levier d'une plus grande appropriation et systématisation de la RSE dans les entreprises françaises.
- **Mutualiser les démarches entre entreprises**, à l'échelle d'une zone d'activité par exemple, ou entre des entreprises qui travaillent déjà ensemble. Cette pratique a été rapportée pendant les entretiens téléphoniques. Elle a permis de recruter un chargé de mission RSE commun, qui répartit son temps de travail entre ses différents employeurs. Il peut alors imaginer des actions communes, mutualiser les coûts, favoriser le rapprochement avec d'autres entreprises. Cette mutualisation peut également permettre la constitution de plateformes de la RSE au sein desquelles les entreprises se retrouvent pour partager expériences, points de vue et bonnes pratiques tout en développant leur réseau professionnel.
- Le rôle des réseaux d'accompagnement et de formation à la RSE est crucial, à la condition d'être à proximité géographique des entreprises accompagnées et d'avoir une excellente connaissance du tissu local. Ces réseaux aident non seulement les entreprises à monter en compétence sur la RSE mais doivent également être un tiers facilitateur et avoir la légitimité de connaître le territoire et le tissu local, notamment pour mener à bien leurs missions.
- Quant aux pouvoirs publics, qu'ils soient locaux ou nationaux, leur rôle consiste à inciter les entreprises à s'engager pour la RSE. Constatées tout au long de cette étude, les incitations

peuvent se matérialiser par une bonification des aides auxquelles prétendent les entreprises, un crédit d'impôt, une aide financière pour recruter une personne dédiée aux missions relatives à la démarche.

Ces incitations seraient d'autant plus efficaces si elles étaient assises par une réglementation nationale ambitieuse, ce qui permettrait par ailleurs de déployer une communication adaptée à toutes les entreprises et de décroquer le terme de RSE encore perçue comme réservée à quelques dirigeants initiés, ou aux grandes entreprises.

- Redonner du sens à la démarche de RSE, en dépassant un jargon parfois trop éloigné de la réalité des entreprises et en utilisant les indicateurs à bon escient.  
S'il est vrai que de nombreuses entreprises s'intéressent d'abord à la RSE motivées par les retours économiques<sup>19</sup> (*\*Etude France Stratégie*), certaines considèrent qu'il s'agit d'un moyen de redonner du sens à l'activité de l'entreprise, de motiver les employés et de promouvoir un mode de faire durable tout en pérennisant l'entreprise.

---

<sup>19</sup> En ce sens, France Stratégie *Responsabilité des entreprises et compétitivité. Evaluation et approche stratégique*, 2016. [Disponible ici](#).



## Alsace : Un ancrage local historique des entreprises.

Les acteurs qui ont été interrogés pendant cette seconde phase d'entretiens ont été particulièrement volontaires pour apporter leur retour de terrain pour soutenir et diffuser la RSE auprès des entreprises alsaciennes.

De manière générale, ils nous ont confié ne pas utiliser le terme RSE en tant que tel, mais plutôt promouvoir et accompagner les démarches exemplaires quelle que soit la "porte d'entrée" utilisée.

### *Refondre les process pour mieux intégrer la protection de l'environnement*

C'est le cas notamment de l'ADIRA, qui a développé **une action primée par l'ADEME** intitulée **Lean and Green**<sup>20</sup>. Ce dispositif de sensibilisation et de soutien aux entreprises volontaires consiste à définir avec le dirigeant de l'entreprise ainsi que les salariés, une nouvelle méthode de travail, plus vertueuse pour l'environnement.

Le Lean se définit en effet comme un processus de production qui cherche à réduire voire supprimer les aléas et le gaspillage tout au long de celle-ci. Démarche d'amélioration continue, elle permet aux entreprises qui se lancent de réduire les coûts, de renforcer l'appropriation par les salariés de leurs méthodes de travail et de l'organisation de l'entreprise.

Certaines entreprises du territoire ont souhaité interroger leur modèle également au regard des impacts sur l'environnement, et ont proposé à l'ADIRA d'expérimenter une méthode qui conjugue la méthodologie Lean avec les enjeux environnementaux, « green » donc.

En plus de profiter à l'entreprise qui s'engage, cette démarche a impliqué également les sous-traitants présents sur le territoire. C'est ainsi que, par effet collatéral de l'engagement de certaines grandes entreprises, des PME sont montées en compétence pour pouvoir poursuivre leur collaboration avec le donneur d'ordre. **Cette méthode a indéniablement eu un impact territorial.**

Un diagnostic-action est réalisé sur trois jours afin d'aboutir au montage d'un nouveau process par lequel les impacts sur l'environnement seront désormais limités.

Si aucun indicateur n'a pour le moment été élaboré pour suivre le déploiement et les résultats de cette méthodologie, ce sont presque vingt entreprises qui se sont lancées dans la démarche et qui se félicitent des gains économiques par la réduction des coûts et l'ouverture de nouveaux marchés, mais surtout de l'implication et du bien-être des salariés.

Certaines d'entre elles ont notamment décidé d'aller plus loin en s'intéressant aux démarches d'entreprises libérées.

A l'échelle du territoire régional, il semble que les entreprises soient particulièrement attachées à s'interroger sur leur rôle sociétal, et les impacts de leurs activités.

### *Le développement durable et la RSE fédèrent les acteurs économiques, publics et privés*

La Communauté d'Agglomération de Mulhouse mentionnait notamment que l'histoire du territoire montre un « état d'esprit RSE » **des entreprises qui souhaitent travailler avec et pour leurs parties prenantes.**

Les dirigeants sont en effet conscients de leur rôle à la fois pour l'économie du territoire mais surtout pour la population et la collectivité dans son ensemble.

**Cette culture du partenariat territorial** s'illustre tout particulièrement par la Maison de l'Emploi et de la Formation<sup>21</sup>, **pilotée par le service développement durable de la collectivité.** Depuis 2008, la structure est devenue le lieu d'échanges privilégié entre les acteurs afin d'imaginer les synergies en faveur d'un développement durable du territoire.

<sup>20</sup> Pour en savoir plus sur le Club Lean and Green en Alsace : <http://www.adira.com/quoi-de-neuf/la-performance-de-l-entreprise-sera-globale.html>

<sup>21</sup> <http://www.mef-mulhouse.fr/>

Si la question économique semble être un moyen efficace pour susciter l'intérêt des entreprises, la question de la performance globale et du développement durable de manière générale ne doit pas être éludée.

C'est pourquoi les acteurs alsaciens interrogés convergent autour de l'idée qu'il faut proposer aux chefs d'entreprise motivés un accompagnement leur permettant de monter en compétence sur le développement durable dans sa globalité.

#### *Faire monter en compétence les entreprises alsaciennes : l'appui incontournable du réseau*

C'est la mission principale du réseau Idée Alsace, qui regroupe près de 100 entreprises et depuis peu, quelques associations et collectivités. Les adhérents sont ainsi fédérés autour du développement durable, dans l'optique de partager les bonnes pratiques, les expériences de terrain et de réunir lors d'événements phares, les forces vives du territoire.

L'accompagnement d'Idée Alsace se concrétise grâce à la réalisation d'un diagnostic RSE, inspiré de la norme ISO 26000. Une visite d'habilitation sur le site de l'entreprise permet aux accompagnateurs de réaliser ce diagnostic et d'identifier avec le dirigeant au moins une action à mettre en œuvre pour chaque pilier du développement durable.

Idée Alsace propose également aux adhérents qui le souhaitent de muscler leur engagement, avec un **plan de progrès** de trois ans. Ce plan pluriannuel leur permet de définir des objectifs de développement durable chiffrés et mesurables, et de communiquer auprès des parties prenantes sur les résultats obtenus. Idée Alsace intervient notamment pour définir avec l'entreprise volontaire les indicateurs pertinents mais également pour être force de conseil en cas de difficulté à réaliser certains objectifs.

Grâce à sa connaissance approfondie des acteurs économiques du territoire, Idée Alsace est par ailleurs un partenaire privilégié de l'ADEME pour le déploiement de certains dispositifs. Le réseau propose aux adhérents **un service d'accompagnement semi-collectif** afin de répondre à plusieurs candidats aux appels à projets de l'ADEME.

Cette méthodologie a notamment été employée pour proposer à neuf groupes d'accompagnement la réalisation de leur bilan carbone. En plus de la subvention proposée par l'ADEME, les participants ont pu être accompagnés par Idée Alsace et bénéficier d'échanges et de retours d'expérience des autres bénéficiaires.

C'est finalement la moitié des bilans carbone réalisés en Alsace qui l'ont été grâce à cette dynamique institutionnelle et collective.

Cette mutualisation semble d'autant plus importante en Alsace, car les acteurs interrogés ont beaucoup insisté sur le manque actuel de leadership pour organiser et fédérer le territoire autour du développement durable.

Le Conseil régional d'Alsace précisait notamment que la création d'un réseau régional avait été amorcée en 2012, avec la CCI, l'ADEME et quelques autres acteurs régionaux, mais l'essai n'avait pas été transformé et chacun a poursuivi sa propre dynamique.

La recherche d'une gouvernance régionale plus large pour fédérer autour du développement durable semble être une nécessité, afin d'éviter une multiplication et une redondance des initiatives, et d'essouffler la participation et donc l'intérêt pour la RSE.

C'est en ce sens qu'Idée Alsace a revu le format de ses événements, car la mobilisation semblait s'assécher. Une coopération a été mise en place avec l'ADEME afin de réunir davantage de personnes et de proposer des échanges plus consistants mais à une fréquence réduite.

Cette coopération dépasse désormais les limites territoriales de l'Alsace, puisque que le forum annuel sur le développement durable organisé par Idée Alsace est devenu en 2016 une étape du World Forum<sup>22</sup> de Lille, organisé par le réseau Alliances.

---

<sup>22</sup> Pour en savoir plus sur le World Forum of a Responsible Economy : <http://www.responsible-economy.org/fr/>

Cela permet de donner une large visibilité au réseau alsacien, de renforcer la dynamique partenariale en faisant converger les acteurs à un même événement afin d'imaginer de futures synergies, notamment dans un contexte territorial remodelé, dans lequel l'Alsace est désormais liée aux régions Champagne-Ardenne et Lorraine.

C'est notamment dans le cadre du World Forum que l'Eurométropole de Strasbourg collabore avec Idée Alsace, en particulier pour l'élaboration du programme de l'événement.

Si la collectivité n'a pas identifié la RSE en tant que telle dans ses politiques publiques, sa substance semble prise en compte, à tout le moins grâce à des thématiques très ciblées mais transversales.

L'économie circulaire constitue un des axes de travail de l'Eurométropole, qui a souhaité créer un Service d'Intérêt Economique Général (SIEG) pour développer de nouvelles pratiques sur le territoire, notamment autour du textile et des TIC.

L'Eurométropole bonifie par ailleurs les subventions FEDER dont la gestion lui est déléguée par la Région, à hauteur de 5%, lorsque les entreprises sont volontairement engagées dans une démarche de RSE ou répondent à des critères en faveur de l'environnement, des femmes ou encore de l'emploi et la formation.

Ce fléchage des subventions est un moyen efficace pour amener les entreprises à s'intéresser volontairement à la RSE. Une remarque qui a été régulièrement formulée lors des entretiens réalisés, à la fois dans la première partie et dans la seconde, car la RSE peut encore trop souvent être perçue comme une charge supplémentaire pour l'entreprise, et non comme une opportunité. Inclure les enjeux RSE dans le cahier des charges des appels à projets des collectivités, en accompagnant la formation des acteurs et leur montée en compétence permettrait de lever un certain nombre de freins à l'appropriation plus large du sujet.

L'Alsace présente indéniablement un terreau fertile pour que la RSE devienne l'un des piliers de son développement économique. Les entreprises y sont en effet bien ancrées et œuvrent déjà, à leur manière, pour assurer la durabilité de leurs activités.

Dans ce contexte, le rôle des réseaux tels que l'ADIRA et Idée Alsace sont primordiaux pour accompagner les entreprises à aller plus loin et à poursuivre l'amélioration continue de leurs pratiques.

Le rôle des pouvoirs publics régionaux et locaux est alors à largement affirmer, ils ont toute la place pour le faire, en complémentarité des actions déjà menées par les acteurs associatifs mentionnés ci-dessus. Cela passe par un fléchage des subventions et des marchés publics, par la co-organisation d'événements de sensibilisation, par davantage de communication sur la RSE et l'intérêt des entreprises à s'en préoccuper.

## Aquitaine : une approche encore sectorielle de la RSE par les acteurs locaux, que le Conseil régional doit désormais muscler



Le Conseil régional d'Aquitaine a adopté en 2015 une délibération sur les éco-socio-responsabilités qui permet de sensibiliser les acteurs et d'identifier ceux qui s'engagent pour la RSE notamment au regard des aides qui leur sont octroyées. Cette délibération a incité certaines directions à développer leur propre grille d'attribution des aides régionales.

Mais cela reste une étape qui nécessite d'être musclée, afin de construire un cadre méthodologique commun qui permette aux directions d'analyser plus finement et de manière plus systématique les demandes d'aides.

L'association « Croissance Verte » est par ailleurs soutenue par la région. Elle regroupe des entreprises afin de promouvoir et favoriser le développement de filières économiques vertes.

Si l'entretien avec le Conseil régional et le recensement des actions sur le territoire aquitain a révélé une dynamique RSE bien présente, en termes quantitatifs mais aussi politiques, **l'ensemble n'est pas expressément marqué RSE, et l'approche reste très sectorielle**, notamment abordée au prisme de l'environnement.

*La CCI travaille, accompagne et sensibilise les petites entreprises aux risques environnementaux de leurs activités*

La CCI Pau Béarn a débuté l'accompagnement opérationnel des entreprises du territoire auprès des TPE, en leur proposant un **pré diagnostic environnemental pour identifier les points de vigilance, d'amélioration et de mise aux normes de leurs installations**. Des partenariats ont notamment été mis en place avec l'Agence de l'eau afin d'apporter un soutien financier aux entreprises qui doivent engager des travaux de mise aux normes. C'est donc une dynamique qui est encore très réglementaire, fondée sur l'approche du risque environnemental, mais qui présente l'intérêt de proposer aux entreprises d'être plus vertueuses et de communiquer sur leur engagement.

*Les achats responsables et les relations avec les donneurs d'ordres*

La CCI organise également des réunions d'informations sur les thèmes principaux de la RSE, notamment autour de la question des achats responsables, dont l'intérêt se confirme au regard d'une participation de plus en plus importante des entreprises. Cela a permis de faire évoluer les réunions vers les questions de partenariats, en particulier avec les grands donneurs d'ordres qui sont très attentifs aux certifications des fournisseurs du territoire.

C'est également la politique d'achats qui est au cœur du dispositif d'accompagnement du Groupement Aquitain des Réseaux de l'Insertion par l'Activité Economique (GARIE). Le GARIE collabore d'ailleurs avec la CCI Pau Béarn sur les groupes de travail des acheteurs responsables. Mais le cœur d'expertise du GARIE concerne évidemment la question de l'insertion, et la promotion des clauses sociales pour l'exécution des marchés aquitains.

L'approche concrète proposée par le GARIE, qualifiée de « terrain », intéresse particulièrement les entreprises puisque ce sont près de 200 qui se sont adressées au groupement pour renforcer leur politique d'insertion et ainsi répondre plus aisément aux marchés publics qui contiennent des clauses sociales.

*Si les élections départementales ont renouvelé les instances exécutives, la Gironde souhaite poursuivre son engagement et son rôle pionnier sur la norme ISO 26000 et la responsabilité sociétale du territoire.*

*Le réseau girondin des Agenda 21 permet de fédérer de nombreux acteurs du territoire autour du développement durable et donc de la RSE.*

Compte tenu des modifications législatives de la répartition des compétences des collectivités, la Gironde souhaite poursuivre la promotion de la RSE autour de la coopération et de la mutualisation entre les entreprises.

Il s'agit pour le département de maintenir les actions de sensibilisation et d'animation du territoire, en particulier celles abordant les circuits courts et la consommation locale et biologique. Ces actions sont par ailleurs complétées par les actions mises en œuvre dans le cadre de l'Agenda 21 départemental, avec la structuration d'une démarche d'éco conditionnalité des aides.



## En Bretagne, ce sont les agglomérations qui donnent le ton de la RSE

Le Conseil régional de Bretagne ne possède pas de politique en faveur de la RSE identifiée et transversale. Néanmoins, **les projets portés par la collectivité dans le cadre de sa compétence économique développent tous des aspects de sensibilisation et d'incitation à la RSE**. Le fléchage de certains marchés publics, ainsi que la valorisation des acteurs engagés sur le territoire constituent les grandes tendances bretonnes pour promouvoir la RSE sur son territoire.

Lors de l'échange avec le Conseil régional, plusieurs acteurs territoriaux ont été mentionnés, car engagés aux côtés de la collectivité pour la mise en œuvre de certains groupes de travail. La CCI régionale, l'ARACT, le club des jeunes dirigeants, etc...

Mais il semble que ces quelques synergies ne suffisent pas à emmener l'ensemble du territoire breton sur la RSE, et que seules quelques collectivités soient devenues dynamiques sur le sujet, grâce à l'action des plus motivés.

*Des chiffres, pour inciter et convaincre les entreprises !*

Le collègue des Hautes Etudes en Développement Durable confiait pourtant avoir constaté **l'importance d'une politique incitative régionale** pour intéresser et convaincre les entreprises, en particulier les PME, à s'engager dans une démarche de RSE.

En effet, il semble que « 80% des PME bretonnes ne connaissent pas la RSE et aucun outil quantitatif ne permet d'en montrer l'intérêt ». Si l'étude de France Stratégie<sup>23</sup> sert cet objectif, le CHEDD considère néanmoins qu'il manque aujourd'hui un outil de visualisation pour émuler et convaincre les entreprises encore réticentes à s'engager.

Cette réflexion en appelle une autre, celle de l'efficacité des outils de communication en faveur de la RSE et leur accessibilité pour les petites et moyennes entreprises.

*L'agglomération de Lorient valorise ses atouts RSE grâce à sa démarche de marketing territorial*

Emuler, donner envie, c'est également le parti pris de l'agence Audélor, en charge du développement économique du Pays de Lorient, puisqu'elle n'a pas balisé d'actions particulières sur la RSE mais compte amener les entreprises à s'y intéresser grâce à la dynamique de marketing territorial initiée depuis fin 2015.

Celle-ci doit en effet promouvoir les atouts du territoire, et les entreprises locales constitueront sans nul doute un élément fort pour valoriser l'agglomération de Lorient, à travers les enjeux de qualité de vie, de promotion des produits locaux, de la culture, éléments communs à la RSE. L'association ERELE qui fédère les entreprises locales du territoire de Lorient a identifié la nécessité de développer la RSE et a sollicité l'agence Audélor pour s'emparer de la question. Cela concordait avec les réflexions autour du marketing territorial, c'est pourquoi la notion tend à s'intégrer dans cette nouvelle démarche territoriale.

*La Communauté d'agglomération de Quimper, partenaire privilégié des entreprises engagées*

Cette intégration de la RSE en filigrane des actions et des compétences de la collectivité se retrouve également à la Communauté d'Agglomération de Quimper. Tout comme le Conseil régional et le pays de Lorient, l'agglomération n'a pas organisé de démarche étiquetée RSE.

En revanche, les entreprises du territoire n'hésitent pas à solliciter la collectivité pour mettre leurs activités au service d'un engagement et d'une conviction citoyenne. La collectivité appuie leur démarche en les soutenant financièrement ou en aidant techniquement l'entreprise dans la mise en œuvre de son projet.

Cette relation privilégiée avec la collectivité permet de conforter l'entreprise dans sa volonté de s'ancrer sur son territoire et d'être un acteur actif du dynamisme économique et son écosystème.

---

<sup>23</sup> France Stratégie, *op. cit.*

**Surtout cela permet à la collectivité de faire de l'entreprise un allier de choix dans un contexte budgétaire compliqué.**

*Petit à petit, Rennes Métropole s'empare de la RSE et affirme son leadership en la matière.*

Rennes Métropole partage ce constat de la place des entreprises dans les écosystèmes territoriaux. Parmi les collectivités bretonnes interrogées, l'agglomération est celle qui a le plus abouti sa politique de soutien à la RSE puisqu'elle souhaite fédérer les entreprises dans un « Club RSE. »

Ce club permettra de stimuler les synergies et l'intelligence autour des enjeux de la RSE qui apparaissent d'ores et déjà à l'aune de certaines grandes thématiques : les ressources humaines et les clauses dans les marchés publics notamment.

Depuis plusieurs années, l'ensemble des acheteurs publics a en effet adhéré au guichet unique des clauses sociales du bassin afin de développer le recours aux clauses sociales dans leurs appels d'offres et donc s'appuyer sur les structures d'insertion.

Consciente que la montée en compétence des entreprises sur leur démarche de RSE s'avérait tout autant nécessaire, **Rennes Métropole a élaboré un référentiel RSE en 2014**, et développé un critère RSE dans certains appels d'offres afin d'apprécier la maturité des entreprises sur le sujet.

Cette expérience a permis d'initier une réflexion collective avec les acteurs économiques, pour structurer davantage le recours au critère dans les marchés publics, en prenant en compte les attentes et les points de vigilance des parties prenantes de la collectivité.

**Ce leadership rennais** se retrouve par ailleurs dans les documents institutionnels cadres, le Schéma de promotion et de développement de l'ESS de janvier 2015 notamment, puisque la **RSE y est explicitement citée comme un modèle de développement économique à promouvoir auprès des entreprises du territoire.**



## Franche-Comté : les marchés publics comme levier d'une meilleure intégration de la RSE

Lors de l'entretien réalisé avec le Conseil régional de Franche-Comté, **l'intérêt et la volonté politiques entourant le développement durable ont été fortement rappelés**, insistant sur les réflexions alors en cours pour promouvoir plus spécifiquement la RSE.

C'est en ce sens qu'avait été réalisé un benchmark, afin de comparer les pratiques de soutien à la RSE, et à partir duquel **un plan d'actions a été construit**.

Ce plan d'actions devait se déployer grâce aux alliances déjà à l'œuvre ou à créer avec les acteurs du territoire.

La région souhaitait par ailleurs s'appuyer sur les travaux de la Plateforme nationale RSE. Pour cela, une réunion de lancement a réuni près de 200 personnes en avril 2015 et un appel à projets pour sensibiliser les entreprises aux enjeux de la RSE a été lancé en juin 2015. Parmi les candidatures, 5 lauréats ont été nommés à l'automne, permettant notamment à un réseau d'acteurs de se constituer, le réseau Etre.

### *La RSE au service d'une meilleure exécution de la commande publique*

Désormais constitué, le réseau Etre est une initiative portée par la CGPME qui a souhaité agir pour mettre un terme aux pratiques et aux comportements irresponsables des entreprises engagées dans des marchés publics, qui privaient notamment l'économie locale des retombées économiques.

Constitué en Scic, **les partenaires deviennent actionnaires** en apportant une part au capital de l'organisation.

En leur proposant de devenir sociétaires, le réseau s'assure qu'ils rejoignent la dynamique parce qu'ils en partagent les valeurs. Ce sens partagé est d'autant plus important que l'un des principaux axes de travail est consacré à la création du « **Club Attitude** ».

Cette plateforme d'échanges créée avec Biomework vise à rassembler les entreprises « biomécanométrées », c'est-à-dire celles qui ont utilisé la méthodologie proposée par Biomework, et qui cherchent donc à irriguer le territoire de leurs retombées économiques.

Le principal axe de travail du réseau Etre sera de **promouvoir la RSE** auprès des entreprises du territoire, à partir de sa vision et de ses valeurs. Pour ce faire, l'équipe est actuellement en train de développer les supports de communication et de formation.

Le réseau souhaite s'emparer largement de la **problématique des marchés publics**, puisque ce sont les dysfonctionnements d'exécution des marchés publics qui ont motivé la création de la structure.

Un observatoire des marchés publics aura donc pour double objectif de réaliser **une veille des marchés lancés par les collectivités** afin d'accompagner les entreprises sociétaires à se saisir de ces opportunités et de développer ingénierie et capacité à participer au développement économique local.

C'est pourquoi la promotion de la RSE et sa prise en compte par les entreprises est une condition indispensable à une meilleure commande publique.

Si les entreprises sont de plus en plus en capacité de répondre à des exigences RSE dans les marchés publics, alors les pouvoirs adjudicateurs pourront davantage fléchir leurs marchés et s'assurer de l'intérêt économique et sociétal de la politique publique traduite sur le territoire. Les entreprises et les pouvoirs adjudicateurs s'influencent mutuellement pour améliorer leurs pratiques !

Le partenariat avec Biomework permettra par ailleurs de mettre en place des indicateurs de suivi de l'activité du réseau, à partir notamment du chiffre d'affaires des entreprises locales, du nombre d'emplois.

**L'objectif étant de montrer de manière concrète et incarnée que les marchés publics ont la capacité de contribuer efficacement à l'attractivité économique, mais également sociale du territoire.**

Cette volonté de contribuer à la pérennité du tissu économique local est également partagée par la Communauté d'agglomération (CA) du Grand Besançon, qui rappelait lors de l'entretien qu'il existe une véritable culture du local et que la **RSE constitue peut-être une traduction nouvelle de ce qui imprègne déjà fortement l'ADN du territoire.**

En interne, **c'est en transversalité que les sujets liés à la RSE sont traités, à la fois par le développement économique, le service environnement ainsi que le service emploi.**

L'un des principaux axes de travail de la collectivité s'est structuré autour de la reconnaissance TEPCV du territoire. La CA souhaite désormais accompagner, avec le concours de l'ADEME et des CCI, les entreprises sur la sobriété énergétique, afin de les inscrire dans la dynamique globale de l'agglomération.

A l'instar du réseau Etre, le Grand Besançon a **également identifié les attentes des entreprises** pour mieux s'approprier les nouveaux enjeux réglementaires entourant les marchés publics. L'agglomération souhaite donc aider les bureaux d'études à se structurer afin de permettre aux entreprises du territoire de s'emparer des exigences critérisées dans les marchés publics, notamment environnementales.

Le Club FACE Besançon a également fait le choix d'aborder la RSE au prisme de ses activités, conscient qu'il faut pouvoir démontrer aux entreprises l'intérêt – en termes notamment de retour sur investissement – qu'elles ont à s'engager et à repenser leurs activités en intégrant plus de durabilité.

Pour autant, la période est particulièrement compliquée pour les petites et moyennes entreprises, et il faut donc **être en capacité de montrer et affirmer par des retours d'expériences concrets que la RSE n'est pas qu'un concept ou une contrainte supplémentaire.**

Plus qu'une démarche volontaire, il faut que tous les acteurs aillent dans un sens commun, afin d'intégrer les démarches dans un système cohérent de territoire.



## En Haute-Normandie, les faiseurs de la RSE construisent ensemble le chemin de leur engagement

A l'aube de la mise en œuvre de la réforme territoriale, la fusion entre les deux Conseils régionaux constitue une formidable opportunité d'impulser sur l'ensemble du territoire normand un mouvement en faveur de la RSE.

Les entretiens réalisés lors de la première phase de l'étude avaient en effet révélé une certaine différence d'appropriation par les deux Conseils régionaux, la Haute-Normandie ayant davantage structuré son soutien à la RSE, et surtout identifié le sujet comme tel.

En Basse-Normandie, les enjeux de la RSE ont plutôt été abordés à travers le prisme de la qualité du management et en s'intéressant peu à peu au développement durable.

En Haute-Normandie, les équipes du Conseil régional indiquaient s'appuyer sur les filières économiques (énergie, métallurgie, chimie, automobile, etc...) pour structurer des démarches collectives notamment autour de la RSE.

**La politique de filière est ancienne et structurée**, notamment en associations, ce qui facilite le dialogue et les rencontres autour de ces nouvelles démarches.

*Le réseau fédérateur : GRANDDE*

Créé en 2006, le réseau GRANDDE a pour ambition de contribuer au développement économique du territoire en sensibilisant et en accompagnant les organisations normandes sur les champs de la RSE et du développement durable.

Le réseau propose à ses membres de participer à des groupes de travail sur des thématiques qui conjuguent développement économique et responsabilité sociétale.

L'une des particularités du réseau, c'est de **s'être constitué à partir de volontés individuelles, de décideurs et dirigeants venant d'horizons différents**, qui souhaitent pouvoir fédérer les entreprises du territoire, en particulier les PME, autour de la RSE.

Cette gouvernance a permis au réseau de se déployer de manière tout à fait opérationnelle, en s'appuyant sur une solide connaissance du territoire et de son tissu économique.

Le réseau note un intérêt croissant pour les événements et les actions collectives, notamment lorsqu'il s'agit d'actions de sensibilisation.

Si GRANDDE est devenu le chef d'orchestre des événements phares consacrés à la RSE, **le réseau accompagne également de manière individuelle les entreprises qui ont envie d'agir, en s'appuyant sur la norme ISO 26000**. Depuis 2009, le Réseau propose un « pack RSO Conseil » permettant aux entreprises un accompagnement structuré, notamment pour adapter leur gouvernance à la RSE, permettant par ailleurs aux PME de bénéficier d'une aide financière régionale pour déployer leur plan d'actions.

Grâce à son expertise de la RSE et évidemment du territoire de Haute-Normandie, **GRANDDE collabore avec certaines structures relais**, afin de disséminer le sujet et les bonnes pratiques auprès d'un large public d'entreprises.

Une collaboration entre GRANDDE et l'association Qualité Management de Basse-Normandie pourra constituer un levier tout à fait opportun de rapprochement des deux territoires normands sur la RSE, et ainsi fédérer les dynamiques à l'œuvre.

Car les deux régions mènent des actions similaires, notamment pour valoriser les initiatives et les engagements des entreprises :

- En Basse-Normandie, **la Journée Régionale de l'Excellence** permet de promouvoir les entreprises exemplaires, parce qu'elles se démarquent par de bonnes pratiques, par l'obtention de prix et de labels. L'entreprise primée obtient avec un film promotionnel réalisé

- sur son engagement et/ou ses bonnes pratiques. Cette reconnaissance permet par ailleurs à l'entreprise de communiquer auprès de ses parties prenantes et de valoriser son engagement.
- En Haute-Normandie, GRANDDE et la communauté d'agglomération de Caux Vallée de Seine organisent chaque année **les Trophées du Développement Durable**. Un grand événement est organisé pour récompenser les entreprises qui se sont démarquées et qui ont retenu l'attention du jury, où siègent notamment l'ADEME et l'Agence régionale de l'innovation. Le gouvernement ainsi que le Conseil régional sont également présents lors de la cérémonie. Ces trophées permettent d'apprécier la montée en compétences des acteurs normands, qu'ils soient publics ou privés. Parmi les PME qui candidatent, de jeunes start-ups ont développé une activité directement liée aux enjeux de la RSE.

Ces partenariats pour promouvoir la RSE sur le territoire sont nombreux en Haute-Normandie, et contribuent indéniablement à interpeller et à intéresser les entreprises.

#### *Les collectivités normandes s'associent pour cultiver la RSE sur le territoire*

L'agglomération de Caux Vallée de Seine s'est ainsi associée au département de la Seine-Maritime ainsi qu'à GRANDDE et à l'Agence Caux Seine Développement pour élaborer une **Charte RSE**. Depuis 2014, 19 entreprises ont signé la Charte et choisi de s'engager en sélectionnant parmi les 25 actions proposées, celles sur lesquelles elles souhaitent développer leur exemplarité, en progressant à leur rythme. Les signataires intègrent **le club RSE** qui leur permet de se rencontrer chaque trimestre lors de réunions organisées et supervisées par le service développement durable de l'agglomération.

Forte de son rôle de facilitation des relations entre les entreprises, la collectivité a décidé de lancer en 2014 un projet de gestion durable des zones d'activités, sur le modèle des éco-quartiers.

Constitué de manière informelle autour de cinq entreprises du club RSE, le groupe a peu à peu suscité l'intérêt d'autres collectivités normandes, qui se sont associées à la démarche pour déployer un projet plus conséquent : **le PNSI**<sup>24</sup>.

Porté par le Conseil régional, l'ADEME et le Réseau GRANDDE, ce projet illustre la capacité des acteurs normands à imaginer et mettre en œuvre d'actions innovantes, pour les entreprises et le territoire.

Car l'idée est bien de proposer une démarche de **coordination, de mutualisation et de synergie** aux entreprises, à l'échelle d'un bassin d'emploi ou d'une zone d'activité.

Ce projet, inspiré d'expériences britanniques, **constituera un support privilégié pour déployer la RSE**, en proposant une autre porte d'entrée pour fédérer les entreprises, favoriser une large dynamique économique du territoire. Surtout, il permet de montrer aux acteurs économiques qu'il est de leur intérêt de travailler ensemble, pour faire mieux, en utilisant moins de ressources tout en montant en compétitivité.

L'agglomération de Seine-Eure a également déployé le PNSI<sup>25</sup> sur son territoire afin de promouvoir un réseau local d'entreprises, fondé sur l'amélioration des pratiques, la réduction des coûts et la mutualisation des ressources.

Ce projet s'inscrit dans une approche globale, où les entreprises deviennent aussi les actrices d'un territoire durable, au profit de leur ancrage local.

Cette approche a motivé la création de deux crèches inter-entreprises, proposant aux employés des entreprises locales et aux agents de la collectivité une nouvelle solution de garde.

La démarche a été menée en lien avec l'Agenda 21 de l'agglomération : bâtiments à haute qualité environnementale, cohérence socio-économique pour répondre aux besoins de garde des jeunes actifs, projet pédagogique pour les enfants.

---

<sup>24</sup> Programme National de Synergies Inter-Entreprises : <http://www.grandde.fr/pnsi.html>

<sup>25</sup> [www.agglo-seine-eure.fr/attachment/662389/](http://www.agglo-seine-eure.fr/attachment/662389/)

Force est de constater que la RSE a aujourd'hui de solides acquis en Haute-Normandie, notamment grâce aux actions déployées par le réseau GRANDDE qui a réussi à emmener dans son sillage à la fois les entreprises mais également les collectivités et les acteurs institutionnels.

L'intégration de la RSE par les entreprises normandes devient **le tremplin d'un territoire qui expérimente** et propose aux acteurs économiques des projets innovants, durables et surtout collaboratifs.



## Nord-Pas-de-Calais : Une RSE active et collaborative, portée par le Réseau Alliances

Parmi les actions recensées sur le territoire du Nord-Pas-de-Calais, le schéma régional de développement économique de 2005 retenait le principe de n'accompagner financièrement que les projets économiquement solides, qui contiennent notamment un volet social et un volet environnemental aboutis. Une précision qui rend compte d'un engagement de longue date du Conseil régional.

*Le Réseau Alliances, pierre angulaire de la RSE en Nord-Pas-de-Calais.*

Cette conditionnalité des aides directes aux entreprises s'inscrit dans une démarche plus globale de territoire initiée dans les années 1990 par le Réseau Alliances. L'association a en effet pour principale mission d'impulser une économie plus responsable en accompagnant les entreprises à l'amélioration de leur performance « dans le respect de l'homme et de l'environnement ».

Le Réseau Alliances propose aux entreprises du territoire un large éventail d'actions, en fonction de leur degré de maturité.

Il peut donc s'agir de sensibilisation, à l'aide de visites d'entreprises, de conférences thématiques et d'ateliers d'échanges de bonnes pratiques.

Le Réseau propose également aux entreprises de les aider à établir un diagnostic, à partir duquel une feuille de route les emmène sur le chemin d'une meilleure prise en compte de la RSE.

A partir de là, les entreprises adhérentes peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé au regard de leurs propres besoins et enjeux, mais aussi du réseau et de la force du collectif.

Cette force du collectif se traduit notamment par la possibilité qui leur est offerte de s'organiser en petits groupes de travail, réunissant une quinzaine d'entreprises ainsi que certains acteurs du territoire afin d'identifier les actions à déployer au regard des enjeux de la région : cela concerne par exemple la mobilité durable, l'économie de fonctionnalité, l'innovation sociale ou les achats responsables dans la filière textile.

La valorisation des démarches complète l'action du Réseau Alliances. **Depuis 1994**, l'association organise **les Trophées de l'Economie Responsable**, qui récompensent les meilleures démarches RSE des entreprises de la région, en examinant les candidatures à l'aune d'un référentiel adapté d'ISO 26000.

Forte de son réseau et d'une vision englobante du territoire, l'association a mené pendant quatre ans un baromètre de la RSE avec la CCIR Nord-Pas-de-Calais, lui permettant d'adapter en conséquence son offre d'accompagnement, ou ses actions de sensibilisation. Cette veille permet au réseau d'organiser des événements ciblés, dont la participation augmente d'année en année, avec une forte présence des TPE/PME.

Afin de diffuser largement la RSE, le Réseau Alliances collabore avec de nombreux acteurs nord-pas-de-calaisiens. Il travaille notamment avec le Collectif Régional DD, le CERDD, l'APES, ainsi qu'avec des organisations nationales qui interviennent auprès des entreprises : CJD<sup>26</sup>, ATEMIS<sup>27</sup>, etc...

Ces partenariats ont vocation à se multiplier dans le contexte de la réforme territoriale, puisque la région Nord-Pas-de-Calais devient avec la Région Picardie, le grand territoire des Hauts de France. Sur le territoire de l'ancienne Picardie, le Réseau Alliances a d'ores et déjà rencontré certaines organisations picardes, afin d'imaginer ensemble de nouveaux événements, de mutualiser les moyens et d'aller vers une dynamique d'ensemble sur le territoire des Hauts-de-France.

---

<sup>26</sup> <http://www.cjd.net/>

<sup>27</sup> <http://www.atemis-lir.fr/>

C'est également avec certains de ces acteurs - CERDD, CCI Grand Lille - que la CCI Côte d'Opale travaille pour diffuser la RSE auprès des entreprises, principalement celles à l'ouest de la région.

L'offre de services RSE est en cours de structuration, mais s'appuie sur les mêmes outils que le Réseau Alliances, à savoir des réunions de sensibilisation, des ateliers de travail, un diagnostic de l'entreprise qui souhaite faire évoluer ses pratiques afin de l'orienter vers un partenaire de la CCI pour un accompagnement plus poussé consacré à la RSE.

La CCI constate par ailleurs que les entreprises ont besoin de formaliser leur engagement en obtenant une certification ou un label.

Cela facilite la communication de leur démarche, auprès de toutes les parties prenantes, et crédibilise la démarche.



## Pays-de-la-Loire : le territoire de la RSE !

Comme remarqué lors de la première phase de l'étude, la Région Pays de la Loire est l'un des territoires les plus dynamiques dans la promotion de la RSE et l'outillage des acteurs économiques pour les aider à monter en compétence et à appréhender l'ensemble de leur responsabilité sociétale.

Le Conseil régional s'est en effet engagé depuis de nombreuses années en ce sens, déployant dès 2007 la première conditionnalité des aides, amorçant la sensibilisation.

En 2011, un schéma de l'économie et de l'emploi durable assoit la volonté politique de promouvoir la responsabilité sociétale auprès des entreprises ligériennes. Avec l'ensemble des partenaires régionaux, La région a co-construit en 2013 un référentiel partagé de la RSE largement diffusé sur le territoire. Ont également été mis en place des outils financiers pour accompagner les entreprises. En appui sur cette dynamique, elle a confié au Comité 21 une mission de préfiguration pour la création d'une plateforme régionale de la RSE.

Cet historique résonne également dans les interviews accordées par les acteurs du territoire, en particulier Nantes Métropole. L'agglomération a en effet commencé à s'intéresser à la RSE en 2009, grâce à la création d'un groupe de travail dédié, à la Maison de l'Emploi.

**A partir de ce groupe de travail, une centaine d'appels d'offre a été fléchée avec des critères RSE afin d'inciter les entreprises à explorer leur propre responsabilité sociétale.**

En 2013, et après une phase test d'un **Pôle Ressources** en ligne, le site internet consacré à la RSE sur le territoire nantais est lancé afin de fédérer les acteurs du territoire sur le sujet.

Une feuille de route 2014/2020 a été élaborée en ce sens afin de développer la dynamique territoriale de RSE autour de 5 grands axes<sup>28</sup>.

Plusieurs éléments de la démarche territoriale de Nantes Métropole sont à mettre en lumière car ils ont certainement joué un rôle de catalyseur important pour la dynamique RSE :

- Une étroite collaboration de la collectivité avec les acteurs nantais, qu'il s'agisse de consultants, d'établissements d'enseignement supérieur, des réseaux économiques et des partenaires sociaux, etc...
- Une équipe interne dédiée au sujet, et un élu communautaire délégué à la RSE, aux TPE et PME
- Une évolution importante de son implication sur la RSE, qui encourage de fait les acteurs du territoire à monter en compétence
- Planet'RSE : plateforme d'animation territoriale qui fédère acteurs publics et privés et constitue une enceinte privilégiée de dialogue favorable aux nouvelles synergies territoriales
- 50 ambassadeurs déployés sur le territoire de la métropole afin de faire la promotion active de la RSE

### *Du dialogue social à la RSE : le réseau de référents de la CFE-CGC*

Le maillage très fin du territoire de l'agglomération nantaise afin de promouvoir la RSE est également rendu possible grâce aux actions de la CFE-CGC, qui a développé sur tout le territoire régional un réseau de référents RSE.

Depuis l'automne 2015, la CFE-CGC organise également des ateliers thématiques afin de sensibiliser les entreprises à certains sujets touchant à la RSE, qu'il s'agisse des entreprises libérées, de la qualité de vie au travail ou de la logistique des transports. Ces ateliers sont valorisés sur le site de Planet'RSE, et sont ouverts à tous.

Si le dialogue social est au cœur des activités de la CFE-CGC, il constitue un élément important des démarches RSE pour maintenir les salariés dans des conditions de travail optimales. Parce qu'un

---

<sup>28</sup> Mobiliser les acteurs économiques ; accompagner les TPE/PME dans le développement de leur performance ; inciter les TPE/PME à mieux intégrer les enjeux sociaux et environnementaux ; faciliter l'accès des TPME/PME aux financements ; valoriser les performances des acteurs du territoire.

projet porteur de sens permet de préserver la motivation des équipes, de les fidéliser dans l'entreprise, mais également d'organiser un cadre transparent des activités de l'organisation.

*Les entreprises artisanales affirment leurs actions et leur engagement en faveur de la RSE avec la CMA !*

La Chambre des Métiers et de l'Artisanat confirmait un constat : la différence notoire de l'appropriation de la RSE par les grandes entreprises et par les TPE/PME. Si les grandes entreprises ont la capacité de dédier une équipe, à tout le moins un chargé de mission RSE, ce portage repose le plus souvent sur le dirigeant dans les petites structures. Grâce à sa collaboration avec Nantes Métropole pour définir le Pôle Ressources, la Chambre des Métiers s'est peu à peu appropriée la RSE et propose désormais aux artisans ligériens une offre de sensibilisation et d'accompagnement des démarches RSE.

En effet, depuis 2014, elle propose aux dirigeants un accompagnement de sept jours pendant 9 à 12 mois pour développer les bonnes pratiques en matière de RSE.

Quatre actions sont déclinées à titre expérimental sur le territoire de Nantes Métropole pour accompagner les artisans :

- Des ateliers d'information d'une heure trente environ, destinés aux chefs d'entreprises et aux salariés.
- Une initiation à la RSE, sur une journée complète, qui permet de donner les clés de la démarche aux entreprises.
- La réalisation d'un diagnostic RSE pendant deux jours au sein de l'entreprise qui l'a souhaité, et en présence des dirigeants. Des ateliers collectifs sont organisés afin de construire un plan d'actions propre à l'entreprise. Ce plan d'actions doit par ailleurs prendre en compte les cinq axes définis par le Conseil régional.
- La valorisation de la démarche RSE auprès des pairs et l'intervention d'un expert afin d'animer au sein de l'entreprise un atelier d'une journée et demi sur la communication du plan d'engagement auprès des parties prenantes.

Depuis quelques mois, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat propose également un programme d'accompagnement sur une dizaine de mois, aidant les entreprises qui s'engagent dans ce programme à se former à la RSE. Pour aider les entreprises à prioriser leurs actions mais surtout à en assurer le suivi, la Chambre des Métiers et de l'Artisanat a construit un tableau Excel afin de quantifier les progrès réalisés tout au long de l'engagement de l'entreprise.

*Une dynamique multi-acteurs réussie !*

Pôle Emploi constitue également un relai de choix auprès des entreprises ligériennes, grâce aux directeurs territoriaux et aux directeurs d'agences. Si l'organisation se reconnaît volontiers une responsabilité sociétale intrinsèque, elle s'est appropriée son rôle d'ambassadeur et de facilitateur auprès des entreprises d'insertion notamment, au rythme de ses collaborations avec Nantes Métropole, et en particulier sa participation au comité d'orientation de la plateforme RSE de la métropole nantaise.

L'impulsion à l'œuvre sur le territoire favorise aisément la mise en relation des acteurs et contribue à la montée en compétence des acteurs ainsi que de nouvelles expérimentations autour de la RSE.

Nantes Métropole indiquait que les banques ligériennes semblent vouloir rejoindre la dynamique afin de soutenir les entreprises qui s'engagent dans la RSE, en proposant notamment des prêts réservés aux entreprises qui souhaitent engager des actions de RSE.

Un appui financier direct aux entreprises dans la continuité d'un engagement des banques déjà amorcé sur le territoire : **le FONDES**. Financé par le Conseil régional, le Conseil Départemental, Nantes Métropole et cinq banques locales, le FONDES est un fond d'investissement responsable expérimental, qui accompagne actuellement sept entreprises à hauteur de 192 000€.

**Ce fonds a vocation à apporter un soutien supplémentaire aux entreprises déjà engagées dans la RSE et qui souhaitent se développer, en poursuivant leur démarche vertueuse.**

Cette inclusion des financeurs est en voie de devenir opérationnelle puisque Nantes Métropole a signé un protocole en juin 2016 afin de réunir le monde économique et en particulier les banques et

les acheteurs, pour les associer plus largement au soutien des entreprises engagées, et en convaincre de nouvelles !



## En Provence-Alpes-Côte-D'azur, l'intégration modèle de la RSE dans les politiques publiques régionales

Comme souligné dans la première partie de l'étude, la région Provence-Alpes-Côte- d'Azur est celle qui avait le plus intégré la RSE dans ses choix politiques.

Mais la démarche d'accompagnement des acteurs économiques n'a pas été que l'œuvre du Conseil régional, **c'est une coopération forte des institutions du territoire** qui a permis une telle émulation. Il existait néanmoins une pratique diffuse de la RSE puisque certaines actions de sensibilisation et de soutien ont été développées avant celles structurées par la région.

*Concrétiser l'engagement des entreprises grâce à la charte et le label du PNR du Lubéron.*

Le Parc Naturel Régional (PNR) du Lubéron a **dès 2013** développé une charte d'engagement « Entreprendre durablement RSE ». Depuis 2014, ce sont 33 entreprises qui ont choisi **d'y adhérer et de se lancer dans un processus d'évaluation et d'amélioration de leur performance durable**.

Les entreprises qui s'engagent ont alors à leur disposition l'un des neuf partenaires du projet qui apporte un concours technique lors de l'autodiagnostic mais également pendant la mise en œuvre du plan d'actions. Ce programme d'accompagnement se démarque par les parties prenantes associées, faisant écho à une large diversité d'acteurs :

- Les chambres de commerce et d'industrie territoriales du Vaucluse et des Alpes de Haute Provence
- La chambre des métiers et de l'artisanat du Vaucluse
- Les comités de bassin d'emploi du Pays d'Apt, du Sud Lubéron, du Pays Cavare et des Sorgues
- Les plateformes Initiative du Pays d'Apt et du Sud Lubéron
- L'ADEME
- Le conseil départemental du Vaucluse

Ce large partenariat dynamise le programme, mais surtout suscite l'intérêt d'autres collectivités au-delà des limites du PNR du Lubéron, puisque les départements du Vaucluse et des Alpes de Haute Provence ont repris la charte pour la promouvoir auprès de leurs acteurs économiques qui ne seraient pas sur le territoire du PNR.

La démarche a également convaincu les partenaires de proposer, dans le cadre de leur offre de service, des modules et des réunions d'information et de sensibilisation au développement durable auprès de leur public cible.

La charte permet par ailleurs de **fédérer les signataires en réseau**, qui doit désormais se formaliser et s'organiser, afin de permettre aux entreprises de partager leurs bonnes pratiques, leurs éventuelles difficultés, de faciliter les rencontres entre elles, et d'imaginer de nouveaux partenariats. Les entreprises engagées dans le programme obtiennent également **un label afin de pouvoir communiquer sur leur démarche et se distinguer des autres acteurs économiques**.

*De l'accompagnement à la valorisation des initiatives, le Club RSE PACA l'acteur historique en PACA !*

Distinguer les entreprises durables est également fortement porté par le Club RSE PACA, dont la mission est de réunir, valoriser et fédérer les acteurs de la RSE en PACA, dans toute leur diversité : entreprises, associations et institutions composent ce réseau, afin d'encourager la coopération et la transversalité sur les sujets de la RSE.

Le Club organise **depuis 2003 les Trophées de la RSE** afin de récompenser les entreprises de plus de cinq salariés les plus dynamiques sur les enjeux sociétaux et environnementaux.

La singularité de ces trophées réside à la fois dans le caractère historique de leur existence et dans la composition du jury, puisque s'y retrouvent syndicats salariés et syndicats patronaux.

Cette coopération des acteurs a certainement permis au **Forum RESET** de voir le jour en 2015 et d'être renouvelé en 2016.

**Evènement national dédié à la RSE** et qui met en lumière les entreprises du territoire, leur engagement et leurs innovations, le Forum attire des centaines de participants, plus de 1300 en 2016 !

Véritable vitrine nationale des initiatives durables dans les territoires, le Forum a pour ambition de **démocratiser la RSE** et de faire comprendre aux entreprises et au grand public qu'il est possible d'être pérennes et performantes en donnant du sens à leurs actions.

Le Club accompagne par ailleurs les entreprises dans leur quotidien, puisque les adhérents du Club bénéficient d'un panel de services tels que des rencontres et des conférences d'experts pour approfondir leurs connaissances, l'échange de bonnes pratiques sur le portail dédié, un centre de ressources en ligne, une valorisation des actions menées grâce à une newsletter, etc...

#### *L'offre d'accompagnement modèle de l'UPE 06*

L'UPE 06 est également un accompagnateur incontournable des démarches de développement durable des entreprises du territoire.

L'union porte en effet depuis 2012 une **opération collective** alors intitulée « **Performance Globale 06** » dont l'objectif était d'accompagner une vingtaine de PME pendant 18 mois sur l'intégration du développement durable dans leur modèle.

La RSE a alors été abordée principalement autour des enjeux environnementaux liés au process des entreprises.

Fort de son succès, cette opération a été reconduite en 2013 auprès de nouvelles entreprises du territoire. Cette réussite s'explique notamment par la qualité de l'accompagnement rendu possible grâce au financement public et privé de l'opération, à hauteur de 600k€. Les entreprises volontaires n'avaient alors qu'à déboursier 3000€ pour bénéficier de l'accompagnement et se lancer dans un modèle plus vertueux.

L'UPE 06 et ses partenaires ont fait évoluer l'opération en 2014, afin de **la déployer sur un périmètre plus grand** : le nouveau parcours intitulé « Performance PACA Est » est désormais accessible aux entreprises des Alpes-de-Haute-Provence et du Var en plus des Alpes-Maritimes.

L'accompagnement se déroule sur une période allongée à deux ans, et les entreprises suivies doivent signer une charte d'engagement RSE. **Cette charte est calquée sur les enjeux de la norme ISO 26000 et doit permettre d'aborder les stratégies RSE au-delà du seul enjeu environnemental comme cela pouvait être le cas précédemment.**

Les dix premiers mois de l'accompagnement sont consacrés à la réalisation d'un diagnostic RSE de chaque entreprise, individuellement accompagnée par l'un des parrains de l'association en mesure d'apporter connaissance et expertise technique. C'est au cours de cette période que se **dessine le plan d'actions**, au regard de toutes les thématiques – parties prenantes, stratégie de l'entreprise, management participatif, relation avec les fournisseurs, ancrage de l'entreprise dans son territoire, environnement... – et de la matérialité des enjeux propres à l'entreprise.

Ce sont ces enjeux qui déterminent le niveau de précision qu'adoptera le parrain dans son accompagnement de l'entreprise.

Des outils informatiques sont également mis à la disposition des entreprises, notamment une **plateforme web « My RSE »**, qui leur permet d'accéder à un espace personnel de suivi de leur démarche, ainsi que d'échanger en ligne avec les autres entreprises engagées, à l'instar de n'importe quel réseau social !

L'UPE 06 rappelait lors de l'échange **l'importance de la mise en réseau** de ces dynamiques, notamment lorsqu'elles sont volontaires : leur permettre de se rencontrer, c'est également leur ouvrir de **nouvelles opportunités commerciales**, la possibilité de mutualiser des compétences et des services, et donc de **gagner en compétitivité**.

Parce qu'elle est une union rassemblant les petites et les grandes entreprises, l'UPE 06 semble faciliter ces relations et permet de les fédérer autour d'un projet commun qu'est la RSE. En région Provence-Alpes-Côte-D'azur, **l'UPE 06 est la seule union patronale à s'impliquer sur la RSE.**

Plus généralement, le parcours « Performance Globale Paca Est » **constitue un exemple opérationnel des actions multi-acteurs de promotion et de soutien de la RSE dans les territoires.** Les grands donneurs d'ordres et les collectivités contribuent financièrement et techniquement à la montée en compétence des entreprises du territoire.

Cette synergie donne un véritable crédit à l'engagement des entreprises et évidemment aux questions relatives à la RSE.

Le service développement économique de la Métropole Nice Côte d'Azur rappelait que si la RSE est un sujet dont se saisit la collectivité, dans une période de contrainte budgétaire, en participant notamment au financement du parcours « Performance Globale Paca Est », c'est parce qu'il constitue **une réponse concrète et opérationnelle pour accompagner les entreprises du territoire dans le cadre de la politique de développement économique de la métropole.** Les actions de sensibilisation et d'accompagnement sont d'autant plus importantes qu'elles permettent d'attirer l'attention des TPE-PME ainsi que des artisans, et de les amener petit à petit à envisager l'intégration de la RSE dans leurs activités.

L'action collective qui entoure le programme « Performance Globale Est » permet de toute évidence de créer partenariats territoriaux favorables à la diffusion de ces pratiques auprès d'un large public économique.

De toute évidence, la région PACA s'est longtemps démarquée grâce à ces démarches particulièrement ambitieuses de sensibilisation, d'accompagnement et de soutien financier des entreprises abordant la RSE, grâce à des partenariats innovants associant les grands donneurs d'ordres et les collectivités territoriales.

## Partie n°3 : Recommandations formulées lors des entretiens

### Pour inciter les régions à s'engager sur le sujet

- Avoir un portage politique fort, à l'échelle nationale comme à l'échelle régionale

Les orientations nationales doivent être clarifiées en appuyant le rôle de la RSE dans le dynamisme économique français.

Cette assumption est un préalable essentiel à une meilleure intégration de la responsabilité sociétale des entreprises dans leurs activités, parce qu'elle permettra de toucher un grand nombre d'organisations mais également de convaincre les pouvoirs publics locaux d'y consacrer certains dispositifs de leurs politiques d'accompagnement des entreprises : « *Il faut un portage ministériel clair et un positionnement politique local, puis un travail avec les filières économiques et le positionnement de ces filières* ».

Ce portage à la fois national et régional nous semble d'autant plus opportun que le contexte de fusion des régions et de réaffirmation de leur rôle de chef de file du développement économique offre l'opportunité d'orienter dans le sens de la durabilité les politiques publiques des nouveaux exécutifs.

Surtout, les entreprises françaises ont besoin de nouvelles clés pour relancer leur compétitivité, et celles-ci se trouvent certainement dans un meilleur ancrage de leurs activités, au profit d'une économie de proximité et de lien social.

- Mieux diffuser et relayer les bonnes pratiques entre régions

Si les acteurs régionaux, qu'ils soient publics ou associatifs, assoient leur accompagnement à la RSE en valorisant les bons élèves, certains relevaient le besoin d'un travail de capitalisation des bonnes expériences dans l'ensemble des régions.

Une comparaison utile, mais surtout rassurante, pour de nombreux services : « *Une connaissance des bonnes pratiques et de leurs résultats dans les autres régions serait utile, car le benchmark est difficile et cela permettrait de ne pas se sentir isolé.* »

Plus que les bonnes pratiques des entreprises, les méthodologies des collectivités pour inciter les entreprises à s'emparer de la RSE, ont besoin d'être partagées plus largement.

Tout le sens de cette étude !

Cette diffusion des bonnes pratiques devrait s'appuyer sur des supports pédagogiques simples mais également sur des partenaires de terrain, qui se structurent pour sensibiliser les entreprises à la RSE et les faire monter en compétence, à l'instar de réseaux régionaux tels que GRANDDE, Alliances, Idée Alsace ou encore le Comité 21 en Pays-de-la-Loire.

### Pour aider les régions à emmener leurs entreprises vers la RSE

- Confier le sujet de la RSE aux services développement économique des collectivités territoriales

Pragmatique, cet élément de recommandation s'appuie sur la proximité culturelle existante entre les entreprises du territoire et les services de développement économique des collectivités. Les relations sont déjà établies, et il nous semble donc pertinent de partir de dispositifs d'accompagnement déjà existants pour promouvoir la RSE.

« Pour que cela marche, il faut que ce soit le service Economie qui s'en occupe car le service DD n'a pas de lien direct avec les entreprises et c'est déjà parfois difficile d'animer une transversalité en interne entre les services. »

« Le plus compréhensible serait de la rattacher à une politique de soutien économique. »

Dans un contexte de redéfinition des schémas régionaux de développement économique, d'internationalisation et d'innovation (SRDEII) – prescriptifs – l'intégration de la RSE dans ces nouvelles orientations politiques constituerait un message fort et incitatif pour les entreprises.

Pour autant, si la collectivité porte une démarche globale de développement durable, les missions de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises ne doivent pas être déconnectées de cette stratégie et donc des services en charge.

L'occasion de construire les conditions en interne de travail en transversalité des services.

- Rendre la RSE accessible, pragmatique et moins conceptuelle et complexe

La RSE « effraie » les entreprises, qui préjugent que le concept est trop difficile à s'approprier et à décliner en pratiques.

La première barrière se révèle d'ordre « psychologique » et il conviendra donc de lever les doutes sur la question : **La RSE n'est pas réservée aux grandes entreprises !**

**Dans l'optique de rendre la RSE accessible et compréhensible, les collectivités doivent appréhender les réalités et les problématiques des entreprises**, s'approprier un langage commun, montrer l'intérêt économique de la RSE en suivant les entreprises engagées, et surtout, **donner du sens**.

« Il faut plus de diffusion et des relais par les collectivités. Sans démocratisation de la politique RSE, tout en la rattachant à une politique de soutien économique, ce terme continuera de faire peur aux petites structures à travers l'illusion du manque de ressources humaines. »

« Il faut partir de questions concrètes, de pratiques : la terminologie vient après, on est d'abord dans l'accompagnement et la pédagogie ! » rapporte un acteur. Il renchérit en affirmant qu'il « faut les aider (les TPE/PME) à en faire sans qu'ils s'en rendent compte. Il faut être pédagogique. Leur priorité n'est pas la même. »

Les collectivités doivent devenir **ambassadrices de la RSE** en assurant de la pédagogie, en trouvant un angle accrocheur et en mettant en place des outils simples, accessibles et adaptés aux contraintes des entreprises.

Là encore, une communication aboutie sur la RSE trouverait tout son sens, donnerait du grain à moudre aux entreprises mais également aux collectivités qui ne sont pas encore proactives sur le sujet.

Elle servirait également à la définition d'un langage commun, appropriable par tous.

Au cours de cette étude, nous avons en effet constaté que le terme RSE lui-même n'était pas toujours compris, ou bien défini par les interlocuteurs.

Assumer que la RSE, et plus généralement le développement durable, c'est du bon sens ! C'est une remarque qui a souvent été faite pendant les entretiens. Un bon sens qu'il faut promouvoir, et que les entreprises (re)découvrent facilement une fois fait le premier pas vers la RSE.

- Partager un outil d'information commun sur la RSE

Pour montrer, donner envie et convaincre les entreprises de développer leur stratégie RSE, certains sont convaincus qu'il faut mutualiser les sources d'information : « Avoir un outil partagé qui permet d'avoir une information toujours à jour sur ce champ très vaste et très dense de la réglementation RSE, qui permettrait de faire remonter les bonnes pratiques RSE, qui sont très nombreuses. »

Cette mutualisation peut se concrétiser par la création de nouvelles plateformes régionales, d'abord numériques, mais susceptibles de favoriser les rapprochements des acteurs du territoire, lors d'événements ou de groupes de travail.

Les conseils régionaux nous semblent avoir la capacité, et la légitimité, de proposer de telles plateformes, en co-construisant avec les acteurs pertinents du territoire une stratégie de diffusion de la RSE. L'animation de telles plateformes sera réalisée par un agent régional ou déléguée à des partenaires de terrain qui pourront se voir confier des missions complémentaires, de formation, de diagnostic et d'accompagnement des entreprises.

L'outil numérique est certainement le plus à même de commencer à fédérer les acteurs, à condition qu'il soit régulièrement mis à jour, animé. Proposer une carte interactive offrant la possibilité aux acteurs, qu'ils soient privés ou publics, de référencer leurs bonnes pratiques, et de montrer les territoires les plus dynamiques serait à notre sens très pertinent.

## Pour structurer et réussir une politique régionale en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises locales

- Co-construire avec les acteurs déjà impliqués, s'appuyer sur les réseaux d'entreprises

Cette étude a mis en lumière certains éléments incontournables qui ont permis dans quelques régions la construction d'une véritable stratégie de la RSE. Parmi ces éléments, celui qui retient notre faveur et notre intérêt s'attache à établir des partenariats et à s'entourer des forces vives de la RSE sur le territoire. Les organisations publiques, en particulier les collectivités territoriales, n'ont plus les ressources budgétaires suffisantes pour prendre en charge un dispositif d'appui à la RSE dans sa globalité. Il serait par ailleurs confronté à ses propres limites, notamment à l'échelle de territoires régionaux désormais considérables, dans lesquels des réalités très différentes se rencontrent.

Or, les réseaux en place connaissent ces réalités, les entreprises qui les vivent et sont en mesure d'appuyer les actions des collectivités s'ils sont sollicités en ce sens.

Les moyens sont nombreux pour s'intégrer aux démarches de ces réseaux, qu'il s'agisse de devenir partenaires de leurs événements, promouvoir les outils qu'ils développent consacrés à la RSE, voire monter de nouvelles actions ensemble.

Une telle démarche nécessite néanmoins pour la collectivité d'assumer son rôle de promoteur de la RSE, de communiquer et d'oser expérimenter de nouvelles méthodes de travail, plus intégratrices des faiseurs du territoire.

- Formaliser une politique, pour qu'elle soit identifiable

Il s'agit là d'un préalable évident à toutes les précédentes recommandations : les collectivités doivent s'investir et concrétiser cet investissement par une politique claire, volontaire et pédagogique.

L'intégrer à des dispositifs existants de développement économique peut être un moyen efficace pour faire connaître et inciter les entreprises à prendre en compte la RSE.

Il existe en effet un vrai « *besoin d'identification pour les acteurs et parties prenantes d'une politique en faveur de la RSE.* »

- Renforcer les moyens humains ... même s'il existe déjà des équipes dédiées !

Paradoxalement, cette recommandation émane des organisations publiques ayant formalisé une stratégie d'appui à la RSE et disposant déjà de moyens humains en interne ou dans un réseau partenaire.

Mais ces moyens humains déjà affectés se révèlent insuffisants au regard de l'ampleur de la tâche, et de l'engouement suscité par le sujet de la RSE, une fois les entreprises convaincues de son intérêt.

Pour autant, l'augmentation des ressources humaines au sein des collectivités semble aujourd'hui difficile, pour les raisons évoquées à plusieurs reprises au cours de cette étude, principalement budgétaires.

C'est pourquoi il nous semble une fois de plus nécessaire d'insister sur la nécessité de créer une nouvelle gouvernance territoriale qui intègre les acteurs déjà engagés et désireux de promouvoir une dynamique territoriale et inclusive et politiquement portée de la RSE.

## Conclusion

La première phase de l'étude montre des prémices encourageantes d'actions régionales en faveur de l'engagement des entreprises locales dans la RSE. Elles sont nombreuses et multiples, les acteurs publics et associatifs sont capables de s'engager et ont démontré leur capacité d'appropriation, de pédagogie et d'accompagnement autour du sujet.

Mais seules deux régions se sont véritablement démarquées par l'ancienneté de leur engagement et la qualité de formalisation d'une stratégie collective, structurante et organisée. A partir de leur retour d'expérience, mais également grâce aux échanges avec les acteurs infrarégionaux, il nous semble pouvoir identifier un modèle de politique régionale en faveur de la RSE qui s'esquisserait à partir :

- d'un **collectif partenarial** d'acteurs locaux susceptibles de se fédérer au sein d'une plateforme régionale de la RSE / du développement durable ;
- de **parcours de performance responsable** organisant de manière progressive les différents types d'actions identifiés : pour inciter, accompagner, valoriser et même obliger les entreprises à s'engager dans la RSE ;
- d'une **volonté politique** présente dès l'impulsion de la démarche, et tout au long de celle-ci, en s'appuyant notamment sur les acteurs associatifs locaux, mais également sur les instruments incitatifs à disposition de la collectivité.

Ce portrait constitue un modèle dont les acteurs publics locaux doivent à notre sens se saisir, d'autant plus dans un contexte de réforme des périmètres régionaux, où les partenariats sont à réinventer, pour faire mieux avec moins, pour rester des acteurs de proximité, pour des territoires plus durables.

Tout au long de l'étude, nous avons noté l'importance de montrer aux entreprises l'intérêt de la RSE, de manière concrète et opérationnelle, pour qu'elles se sentent en capacité de s'y engager.

Ce constat est à notre sens le même pour les acteurs publics locaux, qui doivent intégrer les enjeux de RSE dans leurs politiques publiques locales, notamment de développement économique.

La responsabilisation des entreprises dans l'écosystème territorial de leurs activités passe sans aucun doute par un meilleur dialogue avec les acteurs publics, une prise en compte de leurs attentes et de leurs difficultés, à l'aide d'un langage commun.

Etablir des relations privilégiées entre les entreprises et les pouvoirs publics locaux constitue la pierre angulaire du déploiement de la RSE dans les entreprises, car une telle démarche doit se faire de manière partenariale, en donnant du sens, pour fédérer une communauté de territoire.

Finalement, nous retrouvons dans cette étude ce qui fait le sens du développement, qu'il soit économique, humain et plus généralement durable. L'ancrage territorial des entreprises françaises, pour faire et produire au profit d'une économie de proximité, investie dans un territoire attractif ; des dynamiques multi-acteurs pour répondre à la pluralité des enjeux du développement local, durable ; des relations de proximité, tant avec les donneurs d'ordre qu'avec les consommateurs, les associations et les autres entreprises.

En montrant ces initiatives qui fonctionnent, l'étude valorise ceux qui n'ont pas de craintes à expérimenter, à s'associer. Surtout, elle montre que les acteurs publics locaux doivent souffler le vent de la RSE dans les territoires pour que les entreprises s'en saisissent.



## Annexes :

### Recensement des réseaux associatifs de la RSE identifiés en région

