

COMMENT
RENOUVELER
LE DIALOGUE
AVEC
LES PARTIES
PRENANTES
?

GUIDE POUR UNE
COMMUNICATION RSE

43 fiches d'expériences des ESH

Ce guide est un outil au service des pilotes des démarches RSE, des dirigeants et de l'ensemble des services de l'ESH. Il n'est pas exclusivement réservé aux personnes en charge de la communication. Il s'adresse à toutes les ESH, indépendamment de leur taille, de leur organisation interne ou de l'ancienneté et de la maturité de leur démarche RSE. Il propose différents éléments de méthode, outils et illustrations concrètes afin d'inspirer et d'aider les ESH à renforcer leur démarche RSE, leur communication et leur relation avec les parties prenantes.

COMMENT RENOUVELER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

GUIDE POUR UNE COMMUNICATION RSE SYNTHÈSE DES 43 FICHES D'EXPÉRIENCES



TYPES DE COMMUNICATION	DOMAINES RSE									PARTIES PRENANTES CONCERNÉES									
COMMUNIQUER POUR INFORMER	COMMUNIQUER ET CONSULTER POUR AGIR	DIALOGUER POUR PROGRESSER COLLECTIVEMENT	DÉMARCHE GLOBALE	GOVERNANCE	COMMUNAUTÉS ET DEVELOPPEMENT LOCAL	ENVIRONNEMENT	LOYAUTÉ DES PRATIQUES	DROITS DE L'HOMME / RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS	COLLECTIVITÉS, ÉTAT	REPRÉSENTANTS DE LOCATAIRES	LOCATAIRES ET DEMANDEURS DE LOGEMENT	ACTIONNAIRES ET ADMINISTRATEURS	FOURNISSEURS ET ENTREPRISES	COLLABORATEURS	INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL	FUTURS COLLABORATEURS ET CANDIDATS	ACTEURS SOCIAUX ET ASSOCIATIFS	MÉDIAS ET GRAND PUBLIC

PHASE DE LA DÉMARCHE ET EXPÉRIENCES	ESH	FICHE	COMMUNIQUER POUR INFORMER	COMMUNIQUER ET CONSULTER POUR AGIR	DIALOGUER POUR PROGRESSER COLLECTIVEMENT	DÉMARCHE GLOBALE	GOVERNANCE	COMMUNAUTÉS ET DÉVELOPPEMENT LOCAL	ENVIRONNEMENT	LOYAUTÉ DES PRATIQUES	DROITS DE L'HOMME / RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS	COLLECTIVITÉS, ÉTAT	REPRÉSENTANTS DE LOCATAIRES	LOCATAIRES ET DEMANDEURS DE LOGEMENT	ACTIONNAIRES ET ADMINISTRATEURS	FOURNISSEURS ET ENTREPRISES	COLLABORATEURS	INSTANCES REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL	FUTURS COLLABORATEURS ET CANDIDATS	ACTEURS SOCIAUX ET ASSOCIATIFS	MÉDIAS ET GRAND PUBLIC
1. POLITIQUE : DU PARTAGE DES ENJEUX DE RSE À LA CO-CONSTRUCTION DES PRIORITÉS COMMUNES																						
INFORMER SES PARTIES PRENANTES DE SA POLITIQUE RSE, DE SES ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS, AU REGARD DE SES ENJEUX																						
Charte RSE	Efidis	1	•			•							•	•			•		•		•	
Présentation de la démarche RSE sur internet	Logéal Immobilière - Habitat 62/59 Picardie Immobilière Podeliha	2				•							•				•	•	•		•	•
Charte environnementale	SDH	3	•					•					•				•	•	•		•	
Charte éthique	Immobilière Podeliha	4	•				•										•	•	•		•	
Label Diversité - Label Égalité	Batigère GIE Amphithéâtre	5	•								•							•	•	•		
Le « Pass Attributions »	Aiguillon Construction	6	•				•						•	•				•	•	•		
Charte d'attribution	Efidis	7	•					•					•	•	•							•
SENSIBILISER ET INTERROGER SES PARTIES PRENANTES POUR DÉFINIR ET AMÉLIORER SA POLITIQUE RSE																						
Vidéo de sensibilisation à la RSE	Ensemble d'Esh coordonné par Delphis	8		•		•							•	•			•	•		•		
Sensibilisation des administrateurs par un « guide de l'administrateur » et des actions d'information	SDH	9		•		•	•									•						
Co-construction de plans d'actions	Efidis	10		•				•				•	•	•		•	•					•
ASSOCIER SES PARTIES PRENANTES POUR DÉFINIR DES ENGAGEMENTS PARTAGÉS																						
Une charte et des rencontres pour définir des engagements mutuels avec les prestataires	France Loire	11			•					•		•			•		•					
Charte des valeurs partagées (bailleur-fournisseurs-locataires)	Alliade Habitat	12			•					•		•		•	•		•	•		•		
Structure d'orientation RSE	Domofrance	13			•	•							•	•		•		•	•		•	
Partenariats avec des associations	Efidis	14			•			•														•
2. DÉPLOIEMENT : INFORMATION ET IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA MISE EN ŒUVRE																						
INFORMER SES PARTIES PRENANTES DE SES ACTIONS RSE																						
Page « Actualités RSE » sur le site internet	Espace Habitat	15	•			•							•		•			•				
Vidéo « Emplois d'avenir »	3F	16	•					•			•		•					•		•		•
Vidéo « Com'Unique »	Picardie Habitat	17	•						•			•			•							
Compte Facebook	Picardie Habitat	18	•					•				•			•							
« Point d'information RSE » en CCL et comité d'entreprise	SDH	19	•				•				•	•							•			
SENSIBILISER SES PARTIES PRENANTES POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES																						
E-magazine à destination des enfants du parc locatif	Domaxis	20		•				•	•	•		•	•	•				•				
Concours « Créutèle » pour sensibiliser au recyclage	Habitat 62/59 - Logis Métropole - Habitat du Nord Cottage social des Flandres	21		•					•					•	•							
De l'appartement à la loge pédagogique	Alliade Habitat	22		•					•			•	•	•	•			•		•	•	
ASSOCIER SES PARTIES PRENANTES AU SERVICE DE SA DÉMARCHE RSE ET DES PROJETS DE TERRITOIRE																						
Club de l'habitant : un réseau d'associations locales pour des actions d'accompagnement des habitants	Emmaüs Habitat	23			•			•			•				•							•
La « Boîte à Linge » : partenariat avec des acteurs locaux pour la création d'une « Laverie Solidaire »	Alogea	24			•			•			•	•		•							•	
Création d'un réseau de voisins solidaires	Sollar (Groupe Logement Français)	25			•			•			•			•	•						•	
Accompagnement des locataires autour d'un projet d'auto-réhabilitation	Foyer Stéphanois - Logéal Immobilier - Seine Habitat Le Toit Familial	26			•						•			•	•						•	
Implication des locataires dans la maîtrise des consommations	Batigère Nord-Est	27			•					•		•	•	•	•		•	•				
Co-production d'une plateforme extranet	SDH	28			•						•			•	•							
Partenariat avec le CG et des associations locales pour le maintien à domicile	Polygone	29			•			•			•	•		•	•						•	
Création conjointe d'une SEM de production de bois énergie	Alogea	30			•			•	•				•				•					
Partenariat associatif pour agir sur la biodiversité	SDH	31			•			•					•									•
3. SUIVI ET ÉVALUATION : PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES																						
COMMUNIQUER SES RÉSULTATS À L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES																						
Mise en ligne des bilans annuels	Immobilière Podeliha	32	•					•			•		•	•				•	•	•		
Rubrique « Tops et Flops » dans le rapports d'activité responsable	SDH	33	•			•							•	•			•	•				
Vérification externe des données RSE	LogiPays	34	•			•							•	•			•	•				
RECUEILLIR L'AVIS DE SES PARTIES PRENANTES SUR SES RÉSULTATS																						
Rencontres fournisseurs pour encourager l'amélioration continue	Habitat 62/59 Picardie	35		•						•		•					•					
Application mobile pour signaler les dysfonctionnements	ICF Habitat	36		•							•				•							
Enquêtes de satisfaction auprès des administrateurs	Logéal Immobilier	37		•			•									•						
Dispositif d'auto-évaluation du conseil de concertation locale	Picardie Habitat	38		•			•							•								
Baromètre social pour recueillir l'avis des collaborateurs	Habitat 62/59 Picardie	39		•							•							•	•			
FAIRE PARTICIPER LES PARTIES PRENANTES À L'ÉVALUATION DES ACTIONS ET L'ÉLABORATION DU REPORTING																						
Audit qualité par les locataires	France Loire	40			•						•		•	•								
Évaluation et appropriation de la RSE	Domofrance	41			•	•							•	•				•				
Co-production du référentiel d'indicateurs RSE-EURHO-GR*	Ensemble d'Esh coordonné par Delphis	42			•	•							•	•		•	•	•	•			•
Atelier REX BBC avec les locataires	SDH	43			•			•			•	•	•	•	•		•					

Introduction	2
Communiquer et dialoguer avec les parties prenantes	
Avec qui ? Pourquoi ? Sur quoi ?	4
> Une diversité d'interlocuteurs	5
> Le dialogue, générateur d'opportunités	6
> Communiquer sur les activités et les résultats	7
> Différentes formes de communication pour différentes finalités	10
Mettre en œuvre le dialogue avec les parties prenantes	11
I. Fiches d'expériences en phase de définition d'une politique RSE	12
II. Fiches d'expériences en phase de déploiement d'une politique RSE	34
III. Fiches d'expériences en phase de suivi-évaluation d'une politique RSE	60
IV. Fiches de méthode	76
Des idées à puiser ailleurs ?	90
> Dans d'autres secteurs	91
> Dans d'autres pays	92
Annexes	94
> Synthèse des études sur la communication RSE et le dialogue avec les parties prenantes des ESH	95
> Synthèse des recommandations et des enjeux par thématique	100

Communiquer sur la RSE : un enjeu pour les ESH

La communication sur l'engagement RSE des ESH, leurs actions et leur performance globale constitue une formidable opportunité de faire mieux connaître leurs activités, de valoriser leurs réalisations et leur positionnement au sein des territoires. En interne, elle donne l'occasion d'une réflexion collective, d'une formalisation et d'une clarification de la stratégie et des objectifs. Elle contribue, de plus, à la reconnaissance du travail fourni quotidiennement par les équipes.

La RSE ne saurait se limiter à un enjeu de communication ou à la publication d'un rapport.

La RSE est avant tout action, c'est-à-dire un ensemble de pratiques et de projets permettant aux entreprises de répondre aux enjeux auxquels elles font face, en contribuant au développement durable et équitable de leurs territoires, en association avec leurs clients, collaborateurs et partenaires. Les bailleurs sociaux peuvent en cela s'appuyer sur un certain nombre de spécificités et d'atouts. Alain-Charles Martinet, Professeur Émérite des Universités¹, en relève quatre :

- Un ancrage territorial unique.
- Une expérience de « gestion multi-parties prenantes », leur gouvernance et leur activité reposant sur une coopération avec un grand nombre d'acteurs.
- Une gestion de proximité, directement en prise avec la réalité des habitants et des territoires, s'appuyant sur des managers de terrain.
- Une contribution certaine au développement des territoires du fait de leur mission et de leur interdépendance avec ceux-ci. Les organismes d'Hlm sont « idéalement placés pour habiter les territoires ».

Nous ajoutons un autre atout : la vision et un modèle à long terme.

◆ La RSE intégrée à la stratégie des ESH

De fait, un certain nombre d'actions ou de pratiques d'ESH relèvent, au moins pour partie, de la RSE, l'enjeu étant souvent de les formaliser, les systématiser, les évaluer pour progresser. En s'appuyant sur ces actions déjà existantes, de plus en plus d'ESH se sont engagées ces dernières années dans des démarches RSE globales, structurées, et pleinement intégrées à leur stratégie d'entreprise. Ces démarches (re)mettent en cohérence les politiques, leur déclinaison et redonnent du sens aux actions. Elles fédèrent les collaborateurs, favorisent une veille active sur les enjeux émergents et stimulent l'innovation. Elles renforcent les liens avec les acteurs du territoire.

Pourtant, alors que la RSE monte en puissance dans l'ensemble des secteurs d'activité, l'engagement des ESH en la matière manque de visibilité. Le secteur dans son ensemble reste méconnu, mal compris, et est victime de préjugés qui nuisent parfois à son image auprès du grand public. Cette image du logement social peut, dans certains cas, constituer un frein à son développement, voire à sa pérennité. Elle affecte les habitants du parc social et peut limiter l'attractivité des ESH en tant qu'employeurs.

◆ Communiquer sur la RSE

La communication est un élément central des démarches RSE qui reposent sur un dialogue régulier avec les parties prenantes et une information claire, sincère et exhaustive. Cette information fait d'ailleurs l'objet d'une réglementation croissante, pour les entreprises (obligation de « reporting extra-financier » pour les sociétés anonymes de plus de 500 salariés², base de données sociales, économiques et environnementales à destination des représentants du personnel³ des entreprises de plus de 50 salariés) et pour les collectivités (bilans de développement durable⁴). Indépendamment de ces obligations, une information factuelle sur ses objectifs et résultats est essentielle pour démontrer l'authenticité de la RSE.

◆ Pour une communication responsable

Il ne s'agit pas uniquement de « communiquer sur la RSE », mais de structurer et repenser sa communication, en visant une « communication responsable », adaptée aux enjeux, attentes et outils d'aujourd'hui. Une démarche RSE offre ainsi l'opportunité de réinterroger les contenus, les messages, les destinataires, mais aussi les vecteurs et les façons de communiquer : éthique, transparence, respect des parties prenantes... Au-delà d'une communication « à sens unique », il s'agit d'associer les parties prenantes -locataires, collectivités, partenaires, associations, financeurs... - à la conception, la mise en œuvre, l'amélioration des actions. Ce dialogue passe par la consultation, la concertation, voire la co-construction, afin de mieux identifier les besoins, les attentes et les contraintes de chacun et de définir conjointement des solutions en responsabilisant les différents acteurs concernés.

◆ L'implication de tous les collaborateurs

Dans les démarches RSE, la communication et la relation aux parties prenantes sont l'affaire de tous : collaborateurs, managers, dirigeants... Chacun, à son niveau, contribue à la RSE de l'entreprise et interagit avec des parties prenantes internes (collègues, responsables, collaborateurs...) ou externes (locataires, collectivités, fournisseurs, financeurs, associations...). La réflexion sur la communication et le dialogue avec les parties prenantes concernent donc l'ensemble de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle ce guide s'adresse à l'ensemble des acteurs des démarches RSE au sein des ESH, pas exclusivement aux services « communication ».

◆ Des pratiques inspirantes

Au-delà des principes, ce guide présente un certain nombre de pratiques comme autant de sources d'inspiration, d'émulation, de stimulation. Chacun pourra y puiser des idées et les adapter aux enjeux, moyens et contraintes de son entreprise. De ces exemples concrets, nous avons dégagé quelques recommandations pour aider les ESH à développer et structurer leur communication et la relation avec leurs parties prenantes. Loin de définir un procédé unique qui ne saurait s'appliquer à la diversité des contextes et des structures, notre propos est de mettre en lumière des conseils méthodologiques et des points de vigilance, de proposer des pistes de réflexion pour guider les ESH dans leur cheminement.

Préalable à l'action et, a fortiori, à la communication externe, la communication interne répond à des logiques sensiblement différentes, visant en premier lieu à mobiliser les collaborateurs. Une grande partie des exemples de ce guide porte avant tout sur la communication et le dialogue avec les parties prenantes externes.

Le présent guide est élaboré à partir des études restituées en 2014 par Delphis sur la communication des ESH sur leur démarche RSE et par Vigeo sur la perception des parties prenantes vis-à-vis des démarches RSE lancées par les organismes d'Hlm et leurs attentes sur les enjeux à venir. Les principaux constats issus de ces études sont disponibles en annexe 1, page 95.

¹ IAE Lyon – École universitaire de management. Thèmes de recherche : Gouvernance et management stratégique des relations groupes-filiales ; Développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise ; Mondialisation responsable ; Stratégies des acteurs locaux et territoire ; Épistémologie et théorie de la stratégie ; Philosophie politique et sciences de gestion.

² Article 225 de la loi Grenelle II, transposé aux articles 225-100 et suivants du code du Commerce.

³ Décret 2013-1305 du 27 décembre 2013 à la base de données économiques et sociales et aux délais de consultation du comité d'entreprise et d'expertise.

⁴ Article 255 de la loi Grenelle II.



COMMUNIQUER ET DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

> Avec qui ? Pourquoi ? Sur quoi ?

Une diversité d'interlocuteurs 5

- > Les « parties prenantes » des ESH
- > Quelles parties prenantes pour quels sujets ?

Le dialogue, générateur d'opportunités 6

- > Démontrez et valorisez votre contribution au développement des territoires
- > Sensibilisez et mobilisez vos parties prenantes
- > Développez et renforcez vos partenariats
- > Cultivez une relation de confiance avec les acteurs locaux

Communiquer sur les activités et les résultats 7

- > Les différents domaines de la RSE
- > Communiquer et dialoguer à chaque phase de la démarche RSE

Différentes formes de communication pour différentes finalités 10

La réglementation française et européenne s'est fortement renforcée ces dernières années en matière de transparence des entreprises et de reporting « extra-financier ». De plus en plus d'ESH intègrent dans leurs rapports d'activité un ensemble de données sociales, environnementales et sociétales. Répondant au besoin de renforcer la confiance des citoyens vis-à-vis du monde économique et de crédibiliser les démarches RSE, ces obligations réglementaires sont pour les ESH une opportunité de démontrer leur singularité et leur utilité sociale. Au-delà de ce rapport annuel, la RSE par les sujets qu'elle couvre et les projets qu'elle suscite est une occasion pour les ESH de moderniser et de renforcer leur communication et la relation avec leurs parties prenantes.

◆ Une diversité d'interlocuteurs

Les « parties prenantes » des ESH

Elles désignent les acteurs (personnes ou organisations) concernés par les décisions et actions de l'entreprise : les acteurs sur lesquels l'ESH a un impact ou qui peuvent avoir une influence sur elle, sur ses décisions et ses actions. Cette influence peut aller jusqu'à une contribution active aux actions de l'entreprise, dans le cadre d'une « co-construction » par exemple.

Les parties prenantes des ESH sont multiples et variées, des locataires aux instituts de recherche ou associations culturelles, qui peuvent collaborer sur différents projets ou de manière continue. Certaines sont en interaction permanente ou très fréquente avec l'ESH (locataires, collaborateurs, fournisseurs réguliers, collectivités...), tandis que d'autres ont des relations plus ponctuelles. Les relations peuvent être contractualisées avec des droits et obligations pour les deux parties, clairement stipulés et acceptés, institutionnalisés voire réglementés (c'est le cas avec les représentants de locataires, les IRP, les actionnaires...), ou plus informels : rencontres, participation à des groupes de réflexion... Ces relations peuvent également, dans certains cas, prendre la forme d'oppositions, voire de conflits.

- LES ESH EN INTERACTION AVEC UNE MULTIPLICITÉ D'ACTEURS -



Il s'agit de bien identifier les interlocuteurs (personnes) à cibler ou à mobiliser, selon les objectifs poursuivis :

- Locataires ou leurs représentants ? Des locataires influents ? Des locataires ciblés (jeunes ou vieux, récemment arrivés, dans un quartier donné...) ?
- Salariés ou instances représentatives du personnel (IRP) ? Tous les salariés ou des salariés ciblés ?
- Quels interlocuteurs au sein des collectivités ?

Selon l'objectif poursuivi, ces interlocuteurs seront choisis en fonction de leur intérêt, de leur expertise, mais aussi de leur pouvoir d'influence : il est parfois plus efficace de se concentrer sur un nombre plus restreint d'acteurs ayant une capacité à influencer sur les décisions ou comportements.

Quelles parties prenantes pour quels sujets ?

Les parties prenantes d'une ESH sont très nombreuses. Pour autant, toutes n'ont pas le même impact sur l'activité de l'entreprise, ni la même fréquence de relations avec celle-ci. Par ailleurs, elles ne sont pas toutes directement concernées par l'ensemble des sujets. Au-delà du recensement des parties prenantes, il est donc utile de les cartographier et de prioriser, selon les contextes, les thématiques, les objectifs et projets de l'ESH. Pour ce faire, on pourra s'aider d'une matrice de matérialité. Les « matrices de matérialité » visent à aider les organisations à prioriser leurs enjeux dans leurs politiques RSE mais aussi dans leur communication (notamment les rapports RSE). Cette priorisation se fait en fonction, d'une part, des risques et opportunités pour l'entreprise, et d'autre part, des attentes des parties prenantes en tenant compte de leur degré d'influence et d'impact sur l'activité de l'entreprise. L'ESH se concentrera ainsi sur les sujets les plus importants, tant pour elle que pour ses parties prenantes clés.

Un exemple de matrice et de mode priorisation est présenté dans la « fiche de méthode C », page 82.

◆ Le dialogue, générateur d'opportunités

Démontrez et valorisez votre contribution au développement des territoires

► **Transparence et « rendre compte » au cœur des principes de la RSE**

La RSE, c'est oser s'engager et faire preuve de transparence sur ses décisions, actions et impacts. Le terme de « responsabilité » provient d'ailleurs du mot latin « respondere », qui signifie « répondre de ». Ces principes sont repris dans la réglementation récente sur la transparence extra-financière des entreprises : article L 225-102-1 du code de Commerce.

► **La communication RSE comme levier de positionnement sur votre (vos) territoire(s)**

Communiquer autour de sa démarche RSE permet d'être identifié comme un partenaire des collectivités et un acteur engagé dans le développement du territoire, dans le cadre des politiques de l'habitat, mais aussi de politiques « connexes » : mobilité, environnement, économie, emploi... Cela contribue à être reconnu en tant qu'« entreprise RSE », au même titre que d'autres entreprises du territoire.

► **La communication RSE comme outil de (re)valorisation des ESH**

Faire savoir ses engagements, actions et résultats en matière de RSE aide à lutter contre un « déficit d'image » du secteur, contre les « a priori » et stéréotypes souvent véhiculés par les médias. Cette communication représente une opportunité de faire connaître les métiers et missions des ESH et leur contribution aux territoires, avec un bénéfice indirect pour les salariés (reconnaissance de leur travail) et résidents (image des quartiers). Enfin, la communication RSE des ESH contribue à rendre visible l'engagement RSE du secteur dans son ensemble.

Sensibilisez et mobilisez vos parties prenantes

► **Communiquez pour susciter l'action des parties prenantes**

Bien communiquer est essentiel pour sensibiliser et promouvoir des pratiques durables et responsables, pour interpeller et mobiliser les parties prenantes. En interne, développer sa communication offre aussi une opportunité de formalisation des engagements et pratiques. Expliciter, clarifier et partager la stratégie, capitaliser et valoriser les actions déployées contribuent à mobiliser les collaborateurs sur les engagements pris vis-à-vis de parties prenantes externes.

► **Consultez pour définir et améliorer votre action**

La consultation des parties prenantes, en amont de l'action ou après sa réalisation, est un moyen de collecter les besoins, attentes et suggestions des parties prenantes d'évaluer leur satisfaction et d'alimenter la réflexion sur les ajustements à apporter et les axes de progrès.

Développez et renforcez vos partenariats

Le dialogue suppose de dépasser la simple information ou consultation pour mettre en place un véritable échange, confronter les perspectives, attentes et contraintes, et pour co-construire des solutions. L'enjeu est de repenser, renouveler et moderniser le dialogue, en s'adaptant aux nouvelles attentes et aux nouveaux modes d'interaction et en renforçant la relation avec les parties prenantes via des partenariats.

► **Une attente des parties prenantes**

Les parties prenantes de l'habitat sont de plus en plus en demande d'interaction avec les ESH afin d'être mieux associées aux décisions et de faire entendre leur voix.

► **Un levier d'efficacité et de pérennité de la démarche**

Le dialogue contribue à la pertinence et à la pérennité des actions déployées, en permettant :

- d'affiner la définition des besoins ;
- de rechercher collectivement des solutions en s'appuyant sur les savoirs de chacun ;
- d'impliquer et de responsabiliser les différents acteurs concernés pour une meilleure acceptation, appropriation et mise en œuvre des décisions.

Cultivez une relation de confiance avec les acteurs locaux

Une relation de confiance se construit dans la durée et reste toujours fragile, pouvant très rapidement être rompue. Elle nécessite un effort continu, fondé notamment sur un échange régulier d'informations et le maintien d'un lien constant avec les parties prenantes. Cultiver la relation de confiance passe par :

> S'appuyer sur ses parties prenantes

Une communication argumentée et sincère et un dialogue renforcé permettent de passer d'une situation de méconnaissance et de méfiance réciproques pouvant conduire à des tensions, voire des oppositions stériles, à une logique de réflexion collective, de co-production et de responsabilisation mutuelle.

> Amortir les situations de crises

En favorisant des relations sereines et durables, l'ESH est plus forte pour faire face à des situations parfois complexes, et notamment en cas de crise. Face à une erreur, une défaillance ou un accident indépendant de l'ESH, ses parties prenantes -dont les médias- seront moins promptes à la condamner et la critiquer brutalement et plus ouvertes à un « droit de parole » de l'ESH pour lui permettre de s'expliquer et de présenter ses solutions.

> Fonder une « communication responsable »

Au-delà de la communication sur la démarche RSE ou dans le cadre de celle-ci, il s'agit également de tendre vers une « communication responsable » :

- Placer la RSE en « trame de fond » de sa stratégie de communication, au même titre que la RSE s'inscrit en fil directeur du projet d'entreprise : la communication doit porter la démarche et servir les objectifs RSE de l'ESH.
- Réinterroger sa communication à l'aune de la RSE : les messages, les modes de communication -et jusqu'aux supports utilisés- doivent être cohérents avec les principes de RSE, notamment la transparence, la redevabilité, le respect des intérêts des parties prenantes, l'éthique.

◆ Communiquer sur les activités et les résultats

Les différents domaines de la RSE

La RSE concerne la globalité de l'activité d'une entreprise, envisagée à l'aune de différents « champs » de responsabilité et de performance : sociale (ressources humaines de l'entreprise), sociétale (impact sur la société, les clients, les habitants), environnementale, économique, éthique et de gouvernance. Plusieurs référentiels sont aujourd'hui utilisés par les ESH pour structurer et piloter leurs démarches. Tous couvrent l'ensemble de ces champs, mais sous des intitulés et déclinaisons variables.

- RÉFÉRENTIEL BASÉ SUR LA NORME ISO 26 000 ADAPTÉE AU LOGEMENT SOCIAL -

Proposé dans le guide Pour la mise en place d'une démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans une ESH, publié par la Fédération des ESH en 2012, il repose sur sept domaines.

DOMAINE DE RESPONSABILITÉ	DOMAINE (ISO 26 000)	ENJEUX POUR UNE ESH
RESPONSABILITÉ DE GOUVERNANCE	> Gouvernance	> Transparence et efficacité des instances > Concertation avec les associations de locataires
RESPONSABILITÉ SOCIALE	> Relations et conditions de travail	> Objectivité et transparence des systèmes de rémunération > Promotion du dialogue social et de la négociation collective > Qualité de la gestion des emplois et développement des compétences > Protection de la santé et de la sécurité
	> Droits de l'homme	> Prévention des discriminations et promotion de l'égalité des chances entre tous les salariés > Respect des droits humains fondamentaux
RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE	> Environnement	> Maîtrise des impacts environnementaux dans la production de logements > Maîtrise des impacts environnementaux dans l'entretien, l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	> Communautés et développement local	> Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie > Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements > Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté
	> Questions relatives aux consommateurs	> Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux > Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements > Respect des intérêts des locataires
RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE	> Loyauté des pratiques	> Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans les processus d'achat > Prévention de la corruption

Pour structurer leur démarche RSE, les ESH s'appuient également sur d'autres référentiels :

- > **Le référentiel EURHO-GR*** (EUROpean Housing - Global Reporting) : seul référentiel européen de reporting RSE propre au logement social, il a été co-élaboré par des bailleurs sociaux et des acteurs de l'habitat en 2007 et actualisé en 2013. Articulé autour des cinq axes du Code de Conduite RSE Habitat Responsable, il permet aux organismes de suivre leur performance RSE et d'en rendre compte à leurs parties prenantes au moyen d'indicateurs partagés et vérifiables. Il sert de base aux rapports annuels d'une quarantaine de bailleurs sociaux et publics en France, Suède, Italie, Grande-Bretagne et Allemagne.
- > **Le Code de Conduite RSE Habitat Responsable** (européen) : co-produit par Housing Europe (la fédération européenne des fédérations de logement social public et coopératif), l'Association Internationale des Locataires, Delphis et le Forum européen des parties prenantes de l'Habitat Responsable, ce Code de Conduite européen énonce un ensemble de principes et objectifs généraux de RSE pour un bailleur social, définis collectivement. Il vise à aider les bailleurs à structurer leur démarche RSE et à partager leurs engagements avec leurs parties prenantes internes et externes en s'appuyant sur un cadre commun et reconnu. La liste des signataires du Code de Conduite est disponible sur www.responsiblehousing.eu.
- > **L'article R225-105-1 du Code de Commerce** : il liste les informations sociales, environnementales et sociétales qui doivent être publiées par les sociétés anonymes soumises à l'obligation de reporting extra-financier. Il donne ainsi à voir les éléments d'information jugés nécessaires par le législateur pour apprécier la performance globale d'une entreprise et ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux.

- CORRESPONDANCES ENTRE LES DIFFÉRENTS RÉFÉRENTIELS UTILISÉS DANS LE SECTEUR DU LOGEMENT SOCIAL -

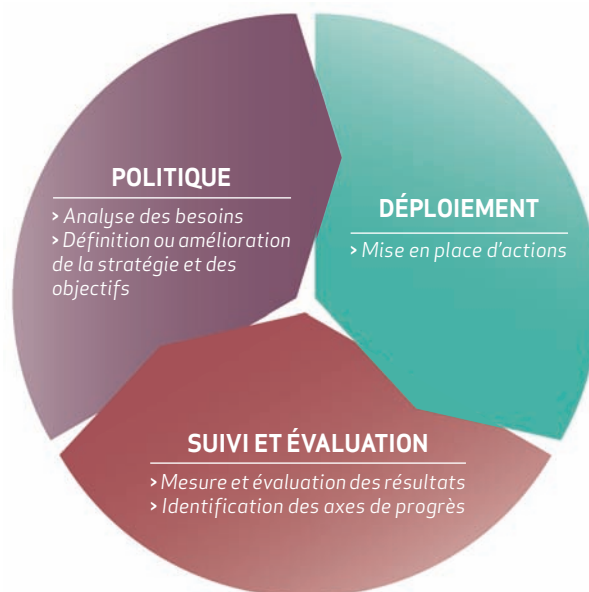
	RESPONSABILITÉ DE GOUVERNANCE	RESPONSABILITÉ SOCIALE	RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE
ISO 26 000	> Gouvernance	> Relations & conditions de travail > Droits de l'Homme	> Environnement	> Communautés & développement local > Questions relatives aux consommateurs	> Loyauté des pratiques
EURHO-GR*	> Gouvernance et relations aux parties prenantes	> Valoriser les ressources humaines	> Préserver l'environnement	> Promouvoir l'équilibre social des territoires	> Contribuer à une économie durable
Code de conduite RSE	> Bonne gouvernance et relations équilibrées aux parties prenantes	> Gestion responsable des ressources humaines	> Durabilité environnementale	> Équilibre social des territoires	> Économie responsable et durable
Art. R225-104	/	> Informations sociales	> Informations environnementales	> Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	

Communiquer et dialoguer à chaque phase de la démarche RSE

Une démarche RSE et les actions qui en découlent s'articulent schématiquement autour de trois phases :

- > **Politique** : vision, stratégie, engagements, objectifs, organisation.
- > **Déploiement** : actions, procédures, sensibilisation, mobilisation.
- > **Suivi et évaluation** : mesure des résultats, évaluation qualitative, identification des difficultés qui permettent de faire évoluer la politique en ajustant la stratégie et les objectifs dans une logique d'amélioration continue.

- LES TROIS PHASES D'UNE DÉMARCHE RSE -



À chacune des phases correspondent des actions et outils de communication, de dialogue, voire de co-construction. Il s'agit de s'interroger, pour chacune des trois phases, sur les messages et dispositifs de communication et de dialogue avec les parties prenantes concernées, en fonction des objectifs recherchés.

Afin d'éviter toute incohérence qui nuirait à la crédibilité de la démarche, et pour assurer une information complète et sincère, il est important de veiller à bien articuler l'action, d'une part, et la communication, d'autre part. En RSE, « *je dis ce que je vais faire, je fais ce que j'ai dit, et je dis ce que j'ai fait* ».

- CONTENUS ET MODES D'INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES SELON LES PHASES D'UNE DÉMARCHE RSE : QUELQUES EXEMPLES -

PHASE DE LA DÉMARCHE	COMMUNIQUER POUR INFORMER	COMMUNIQUER ET CONSULTER POUR AGIR	DIALOGUER POUR PROGRESSER
POLITIQUE	> Engagements, objectifs > Prises de position	> Explication des enjeux > Recueil des attentes	> Ateliers d'identification / priorisation des enjeux, de définition des objectifs > Accords, partenariats
DÉPLOIEMENT	> Présentation d'actions, de bonnes pratiques	> Outils et actions de sensibilisation	> Co-production d'outils > Mise en œuvre d'actions conjointes
SUIVI ET ÉVALUATION	> Bilans, résultats > Axes de progrès identifiés	> Enquêtes de satisfaction	> Panels de parties prenantes > Co-production d'indicateurs / d'enquêtes

◆ Différentes formes de communication pour différentes finalités

La « communication » -qui se réfère ici tant à des actions qu'à des supports produits par les ESH- recouvre des modalités et des finalités diverses. Elle peut être unilatérale (transmission d'un message d'un acteur vers un autre) ou bilatérale/multilatérale (impliquant un échange). Dans le cadre des démarches RSE, on peut schématiquement distinguer six formes de communication, réparties en trois catégories, selon l'objectif poursuivi et le degré d'interaction avec les parties prenantes.

- > « **Communiquer pour informer** » : communication unilatérale du bailleur vers ses parties prenantes, qui contribue à la formalisation de la démarche et vise à mettre en application des principes fondamentaux de RSE : transparence, rendre compte. Elle constitue la base de la relation avec les parties prenantes, en mettant à leur disposition des informations clés sur ses orientations, sa stratégie, son fonctionnement, ses performances.



- > « **Communiquer et consulter pour agir** » : communication unilatérale du bailleur vers ses parties prenantes (« sensibiliser et mobiliser ») ou inversement (« identifier et définir les attentes et les besoins ») qui a pour objectif de faire agir ou de permettre à l'ESH d'agir de façon plus efficace, plus pertinente.



- > « **Dialoguer pour progresser collectivement** » : communication bilatérale et multilatérale qui consiste à échanger, discuter, éventuellement confronter, des points de vue et propositions, dans une logique de co-production. Le dialogue peut viser à alimenter la réflexion de l'ESH, qui reste néanmoins seule décisionnaire (concertation), ou conduire à une véritable décision ou mise en œuvre partagées (co-décision et partenariats) impliquant une co-responsabilité des parties prenantes.



Ces différentes formes d'interaction reposent sur une implication plus ou moins forte de l'ESH et des parties prenantes.



METTRE EN ŒUVRE LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

> **43** fiches d'expériences

Les 43 exemples ci-après sont présentés autour des trois grandes phases des démarches RSE - politique, déploiement, suivi et évaluation - et au sein de chaque phase selon les types de communication présentés en première partie de ce guide : communiquer pour informer, communiquer et consulter pour agir, dialoguer pour progresser collectivement.

Ces exemples portent soit sur un ou plusieurs domaines de la RSE, soit sur la démarche globale. Ils concernent différentes parties prenantes. Pour chaque exemple sont donc présentés : l'objectif, les principales parties prenantes concernées, les domaines RSE, la description, les intérêts et points forts, les points de vigilance et risques, les services mobilisés en interne.

> **6** fiches de méthode

Les éléments de méthode proposés s'inspirent des techniques et outils de communication classiques. S'ils sont en place au sein de l'ESH, il s'agira de les mobiliser, les réinterroger et d'y intégrer les principes et objectifs de la RSE. Dans le cas contraire, cela peut être l'occasion de développer les outils pertinents en fonction de la taille, des moyens et des objectifs de l'ESH pour organiser et renforcer sa communication (voir fiche de méthode A, page 78).

METTRE
EN ŒUVRE
LE DIALOGUE
AVEC
LES PARTIES
PRENANTES



I.
EXPÉRIENCES
EN PHASE DE
DÉFINITION D'UNE
POLITIQUE
RSE



14 FICHES D'EXPÉRIENCES

I. EXPÉRIENCES EN PHASE DE DÉFINITION D'UNE POLITIQUE RSE

Du partage des enjeux à la co-construction des priorités communes

INFORMER SES PARTIES PRENANTES > Fiches d'expériences 1 à 7

14

Il s'agit pour l'ESH de formaliser ses engagements, ses priorités, sa stratégie auprès de ses parties prenantes internes et externes et d'être identifiée comme un acteur engagé, au sein du secteur, dans son territoire ou auprès d'autres organisations actives dans le champ de la RSE.

SENSIBILISER ET CONSULTER > Fiches d'expériences 8 à 10

23

Dans cette phase de définition et d'amélioration de la politique RSE, il s'agit pour l'ESH de :

- sensibiliser ses parties prenantes à la démarche RSE et aux enjeux propres à l'ESH, afin qu'elles puissent en comprendre les problématiques, principes, finalités et objectifs, et ainsi y contribuer en coopération avec l'ESH ;
- recueillir l'avis des parties prenantes sur leurs attentes, les sujets prioritaires.

La sensibilisation et la consultation sont pertinentes lors :

- du lancement de la démarche ;
- des revues de politique RSE visant à ajuster les objectifs et en fixer de nouveaux dans une logique d'amélioration continue.

ASSOCIER SES PARTIES PRENANTES > Fiches d'expériences 11 à 14

27

En dialoguant avec ses parties prenantes sur la définition des engagements et objectifs, voire en formalisant et contractualisant des engagements réciproques, le bailleur implique véritablement ses parties prenantes dans sa démarche. Cela contribue :

- à la pertinence de la stratégie, en s'assurant qu'elle répond aux attentes ;
- à mieux faire comprendre les contraintes et arbitrages auxquels fait face l'ESH, permettant une meilleure acceptation des compromis ;
- à la responsabilisation des parties prenantes, qui se sentiront davantage concernées, et pourront même devenir le relais vers d'autres acteurs.

CHARTER RSE

ESH > Efidis (Paris)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités
- > Actionnaires, administrateurs
- > Collaborateurs
- > Acteurs sociaux et associatifs
- > Représentants de locataires
- > Instances représentatives du personnel

◆ OBJECTIFS

La formalisation des engagements d'Efidis dans la charte RSE parue en 2011, intervient au terme d'un processus d'élaboration de 2 ans et qui avait impliqué l'ensemble des parties prenantes internes et externes (excepté les fournisseurs). L'objectif était de faire connaître en interne et en externe les engagements d'Efidis en matière de RSE en les illustrant avec des exemples. La charte a été envoyée à l'ensemble des destinataires qui recevaient d'ores et déjà le rapport de gestion (partenaires réservataires, conseils régionaux et départementaux, préfectures, associations d'insertion).

◆ DESCRIPTION

Efidis a engagé en 2009 les premiers groupes de travail introspectifs en interne sur les questions de RSE. En parallèle la direction du Marketing et de la Communication mène différentes enquêtes auprès des parties prenantes externes (enquêtes IPSOS, CSA, BVA...), organise des rencontres avec les collecteurs, les collectivités ainsi que des tables rondes avec les associations de locataires.

Une grande journée de lancement de la démarche a été organisée fin 2009 avec les cadres d'Efidis pour restituer et partager les résultats des enquêtes menées par Efidis d'une part et faire intervenir différentes parties prenantes externes.

À l'issue de cette journée, des différents travaux, un comité de pilotage porté par la présidente du directoire a rédigé la charte RSE du Groupe, communiquée début 2011.

En 2012 une plaquette institutionnelle a été réalisée pour rappeler l'historique de la démarche RSE et présenter les résultats obtenus suite aux engagements pris par Efidis.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Direction Marketing et Communication
- > Groupe de travail interne

◆ POINTS FORTS

Les retombées positives liées à la diffusion de la charte n'ont pas été évaluées précisément. En revanche le processus d'élaboration de la charte impliquant les collaborateurs, les parties prenantes internes et externes a eu un impact positif. Par ailleurs les exemples donnés dans la charte en 2011 puis dans la plaquette en 2012 permettent de concrétiser la démarche RSE.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Le risque serait que la charte RSE ne soit qu'une déclaration d'intentions, raison pour laquelle Efidis a choisi de donner à voir dès la parution de la charte les exemples de réalisation liées à la démarche.

Contact >**Joëlle Cuisset**

Directeur Marketing & Communication

> jcuisset@efidis.fr

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE RSE SUR INTERNET

ESH > Logéal Immobilière (Yvetot)
Habitat 62/59 Picardie (Coquelles)
Immobilière Podeliha (Angers)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Actionnaires, administrateurs
- > Fournisseurs
- > Collaborateurs, futurs collaborateurs
- > Médias

◆ OBJECTIFS

- > Informer, communiquer le plus largement possible sur l'organisation et les ambitions de l'entreprise.
- > Valoriser, donner de la visibilité au savoir-faire de l'entreprise, comme élément différenciant.
- > Introduire le rapport d'activité responsable en donnant le contexte général et une vision d'ensemble de la démarche (téléchargeable en bas de page).
- > S'inscrire dans les principes de transparence sur les engagements et objectifs.
- > Être identifié comme une entreprise responsable et montrer que l'entreprise a une ligne de conduite en matière de RSE.

Processus :

Le texte présenté sur le site Internet est le plus souvent issu d'autres documents produits par l'ESH (politique, projet d'entreprise, rapport annuel...). Il reprend parfois des publications des instances professionnelles (Fédération des ESH, Institut Hlm pour la RSE). Dans certains cas, il est actualisé annuellement, par exemple au moment de la publication du rapport d'activité.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service Direction RSE
- > Service Communication

◆ DESCRIPTION

Contenu :

- > Page(s) dédiée(s) à la démarche RSE, présentant les enjeux de l'ESH, ses priorités et objectifs. Certaines ESH mentionnent les référentiels utilisés : ISO 26 000, EURHO-GR°...
- > Certaines ESH font référence aux spécificités du secteur, notamment la mission d'intérêt général, et à la mobilisation du mouvement dans son ensemble, au-delà de l'ESH.
- > Dans certains cas : mise en avant de quelques chiffres clés.
- > Dans certains cas : liens vers des pages thématiques du site (environnement, qualité, RH...).
- > Certaines ESH font figurer un « mot du Président » ou du Directeur général, soulignant le portage de la démarche au plus haut niveau.
- > Dans une optique pédagogique, certaines ESH présentent des supports de sensibilisation, tels que la vidéo « La RSE selon Mme Achélaime » (voir fiche 8).

Des documents sont souvent téléchargeables : plaquette, politique RSE, rapport RSE...

◆ POINTS FORTS

La présentation de la démarche RSE sur le site Internet présente plusieurs avantages :

- > Elle donne de la visibilité à la démarche, à l'engagement de l'ESH et de ses dirigeants, pour qu'elle soit identifiée comme un acteur engagé.
- > Elle contribue à sensibiliser les parties prenantes à la RSE, expliquer le concept et l'illustrer par des engagements et actions.
- > Elle permet de couvrir un public très large, ne connaissant pas nécessairement l'entreprise.
- > Elle expose clairement aux entreprises partenaires la vision, l'état d'esprit et les ambitions de l'ESH et ce qu'elle attend de ses prestataires.
- > Elle incite les entreprises ou les autres organisations entrant en contact avec l'ESH à présenter leurs propres actions, produits ou services pouvant contribuer à la démarche RSE de l'ESH.

suite >

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE RSE SUR INTERNET

ESH > Logéal Immobilière (Yvetot)
Habitat 62/59 Picardie (Coquelles)
Immobilière Podeliha (Angers)

Le rappel de la RSE dans différentes sections du site internet permet de mieux cibler les différentes parties prenantes. Cela fait aussi le lien entre la démarche RSE globale et ses déclinaisons par thématique : prise en compte des intérêts des locataires-demandeurs, développement des territoires, ressources humaines, environnement...

Enfin, le processus de rédaction amène à s'interroger sur les messages-clés et les engagements à mettre en avant, et sur la façon de les présenter.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Veiller à la cohérence entre le discours et les actions.
- > Veiller à ne pas être trop théorique et à replacer la RSE dans le contexte de l'ESH.
- > Bien définir le message à communiquer et l'étayer (par des données, des informations tangibles, concrètes) pour qu'il soit crédible et inscrit dans la réalité de l'ESH et de ses parties prenantes.
- > Veiller à faire les liens entre la RSE et les autres démarches, actions et projets présentés sur le site.
- > Veiller à l'actualisation des informations (projets, chiffres clés, etc.), sur l'ensemble du site.

Contact > Logéal Immobilière
Rodica Preda
Directrice Audit - RSE
 > r.preda@logeal-immobiliere.fr

Contact > Habitat 62/59 Picardie
Julie D'Hondt
Responsable Qualité Environnement RSE
 > jdondt@habitat6259.fr

Contact > Immobilière Podeliha
Patrice Brisset
Chef de service Qualité, Contrôle interne & RSE
 > pbrisset@podeliha.fr

> PAGES INTERNET



- > **Logéal Immobilière**
<http://www.logeal-immobiliere.fr/Nous-connaître/La-Responsabilité-Sociale-de-l-Entreprise>
- > **Habitat 62/59 Picardie**
<http://www.habitat6259.fr/developpement-durable/Pages/Notre-Engagement-RSE.aspx>
- > **Immobilière Podeliha**
<http://www.podeliha.fr/engagements/la-rse/>

Et également :

- > **Domaxis**
http://www.domaxis.fr/notre-demarche-rse?p_l_reset=1&p_l_ureset=1
- > **Efidis**
<http://www.efidis.fr/main.php?srv=Groupe&op=show>

CHARTRE ENVIRONNEMENTALE

ESH > SDH (Échirolles)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaine RSE > Environnement

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Actionnaires, administrateurs
- > Médias, grand public
- > Collaborateurs, futurs collaborateurs
- > Fournisseurs et entreprises

◆ OBJECTIFS

Rassembler en un seul document de référence des éléments divers sur l'ensemble des actions en matière environnementale (patrimoine mais aussi dans le fonctionnement interne) pour :

- donner de la visibilité à l'engagement environnemental ;
- mettre en cohérence les différentes actions menées et prévues ;
- fixer en interne les ambitions de l'entreprise sur ce volet : planifier les actions et investissements en conséquence, exprimer clairement les attentes auprès de l'ensemble des managers et collaborateurs.

La démarche RSE est rappelée en introduction pour inscrire la charte dans le cadre plus global de la RSE. Elle fait l'objet d'un bilan annuel pouvant conduire à réviser certains objectifs.

Diffusion de la charte :

- > Envoi par courrier à l'ensemble des partenaires lors de sa publication ; remise aux fournisseurs lors de la signature de nouveaux contrats ; remise aux collectivités lors de rencontres.
- > Disponible sur le site internet de l'ESH.

◆ DESCRIPTION

La première charte environnementale a été élaborée en 2004. Elle ne visait que la construction neuve. Cette première charte a construit les bases de la certification du système de management environnemental des opérations (SMEO) par Habitat et environnement en 2007. En 2009, la SDH a construit une charte environnementale plus généraliste. Une nouvelle charte a été développée en 2012, selon les étapes suivantes :

- > Grandes orientations définies par le comité de direction.
- > Échanges avec les managers puis les collaborateurs sur la base d'un premier document pour faire remonter des suggestions de modifications et des propositions d'objectifs chiffrés.
- > Modification du document au regard des retours.
- > Validation en comité de direction, avec ajustement éventuel d'objectifs, pour conserver une ambition forte.

La charte environnementale s'articule autour de 6 engagements, déclinés en objectifs chiffrés :

1. Construire des logements respectueux de l'environnement
2. Agir sur les logements les plus énergivores
3. Maîtriser les consommations d'énergie et d'eau
4. Rendre le locataire acteur de la performance de son logement
5. Mobiliser les ressources humaines
6. Impliquer les entreprises

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Comité de direction
- > Managers
- > Direction Communication pour la mise en forme

◆ POINTS FORTS

- > La charte contribue au positionnement stratégique de l'ESH, à son image, à la crédibilité de son engagement.
- > La charte permet de fixer les orientations de l'ESH en matière de protection de l'environnement, avec une approche globale, non pas centrée sur le parc de logements.
- > Le processus d'élaboration de la charte permet d'élargir la réflexion sur les impacts et la responsabilité environnementale de l'ESH, sur l'ensemble de son activité.
- > La charte crée un cadre de référence commun pour les différents intervenants internes et externes, notamment les prestataires et sous-traitants, sur les attentes en termes de pratiques environnementales.
- > La charte contribue à « mettre en cohérence » les démarches et engagements de l'ESH : elle permet de réunir dans un même document les objectifs de performance énergétique fixés dans la CUS, le PSP, etc., et d'inclure explicitement ces objectifs dans le cadre global de la RSE.
- > La charte valorise les engagements environnementaux de l'ESH.
- > La charte contribue à la sensibilisation et à la mobilisation des collaborateurs et des partenaires.

suite >

CHARTE ENVIRONNEMENTALE

ESH > SDH (Échirolles)

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Fixer des objectifs ambitieux pour inciter à innover et à progresser, et réalistes pour ne pas décourager et se décrédibiliser.
- > S'assurer de pouvoir répondre aux attentes suscitées par la communication de ses objectifs.
- > Adosser la charte, afin qu'elle ne soit pas qu'un outil de communication, à un dispositif interne de mise en œuvre et de suivi : déclinaison dans les procédures internes et référentiels techniques (cahiers des charges, spécifications techniques des produits), indicateurs de suivi...
- > Passer en revue la charte régulièrement (annuellement) et l'ajuster si nécessaire.

Contact >

P. Fracchiolla

Directeur Clientèle et Communication
> p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière

Responsable Qualité et Contrôle interne
> g.bessiere@sdh.fr

TÉLÉCHARGER LA CHARTE > <http://www.sdh.fr/en/publications/item/147-charte-environnementale>

Langage : FR / EN



PUBLICATIONS

un habitat pour tous
sdh

Accueil The SDH Locataires Partenaires Students Locations Ventes

Newsletter

☐ dans les documents

Charte environnementale
published the 04/03/2015
1.1 Mo - FORMAT PDF

[Download the PDF]

FAQ Contacts Publications Offres d'emploi Espace Presse Mentions légales Credits Plan du site RSS

CHARTE ÉTHIQUE

ESH > Immobilière Podeliha (Angers)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaine RSE > Gouvernance

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collaborateurs, futurs collaborateurs
- > Fournisseurs

◆ OBJECTIFS

Décliner les valeurs de l'entreprise en pratiques et comportements attendus de l'ensemble du personnel.

◆ DESCRIPTION

La charte a été développée par le comité de direction en s'inspirant de documents existants dans d'autres entreprises. Les représentants du personnel ont également été associés. Elle est remise à chaque nouveau salarié au moment de l'embauche et est disponible sur l'Intranet ainsi que sur le site Internet de l'entreprise.

Un indicateur a été défini pour suivre son application : « Nombre d'infractions à la Charte éthique ». Les chefs de services sont responsables de son application par leurs équipes et sont en charge de remonter les éventuelles infractions relevées.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > **Élaboration** : membres du comité de direction et représentants du personnel
- > **Application et suivi** : chefs de service, contrôle interne

◆ POINTS FORTS

- > Fixer un cadre commun pour tous les salariés, à tous les niveaux de l'entreprise.
- > Renforcer la crédibilité de l'entreprise dans sa démarche responsable en définissant des principes à respecter et en communiquant ces principes dans une volonté de transparence.

◆ POINTS DE VIGILANCE

La charte doit être lisible, compréhensible par tous et applicable.

Elle doit être reliée au contrôle interne, pour vérifier qu'elle est effectivement mise en œuvre.

Contact >

Patrice Brisset

Chef de service Qualité, Contrôle interne & RSE

> pbrisset@podeliha.fr

LABEL DIVERSITÉ - LABEL ÉGALITÉ

ESH > Batigère GIE Amphithéâtre (Metz)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Droits de l'homme

> Relations et conditions de travail

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collaborateurs
- > Futurs collaborateurs, candidats
- > Instances représentatives du personnel

◆ OBJECTIFS

Au-delà des engagements pris par les sociétés de l'UES Batigère, l'attribution des labels Égalité et Diversité permet de témoigner de la mise en œuvre des engagements, de manière officielle car reconnue par l'État et légitimée par l'évaluation d'un tiers externe indépendant.

◆ DESCRIPTION

Le réseau Batigère s'est engagé depuis 2007 dans une démarche d'égalité professionnelle et de prévention de la discrimination. En 2009, le groupe Talents et Diversité comptant 14 membres s'est constitué et a défini un plan d'actions visant à supprimer les inégalités salariales, à améliorer la compatibilité entre vie familiale et performance professionnelle et à promouvoir l'équilibre hommes-femmes aux différents postes de responsabilités. Le portage de cette démarche est assuré au niveau de la Direction régionale et est soutenu par les instances de représentation du personnel. En 2011, le réseau Batigère obtient le label Égalité qui porte sur l'égalité homme-femme et poursuit sa démarche en s'engageant dans le label Diversité, obtenu en 2013, en cohérence avec sa démarche RSE.

L'engagement dans le processus de labellisation a permis de formaliser et de réduire les risques de discrimination dans l'ensemble des processus RH des sociétés de l'UES Batigère, ce que traduit l'attribution du label et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue : audits réguliers de suivi et de renouvellement du maintien du label.

Pour rappel, les 5 domaines évalués dans le label sont :

- > L'évaluation des processus RH sur les principes de non-discrimination définis par la loi Politique Diversité.
- > Définition et mise en œuvre.
- > La communication interne, la sensibilisation et la formation.
- > La prise en compte de la Diversité dans les activités de l'entreprise.
- > Les indicateurs et les axes d'amélioration.

Un conseil de Diversité a été créé composé des membres des différentes directions et un référent nommé pour recueillir les témoignages de situations en risque.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service Rh
- > Responsable RSE
- > Communication interne et externe
- > Service Achats pour intégrer le volet prévention de la discrimination dans les processus de sélection des fournisseurs

◆ POINTS FORTS

L'engagement dans la labellisation a été un formidable outil de gestion RH et de mobilisation des collaborateurs. C'est une démarche exigeante qui inscrit l'entreprise dans un processus d'amélioration continue volontairement obligatoire et dans le long terme. Elle permet de témoigner du déploiement tangible des engagements de l'entreprise. Par ailleurs en interne, les actions menées dans la démarche ont eu un fort impact de fidélisation des collaborateurs (réserve de places en crèche...). En externe, le label contribue à l'attractivité de l'entreprise. Enfin, il a constitué un élément différenciant dans le cadre de réponse à appel d'offre et contribue très fortement à la visibilité externe de l'entreprise au plan territorial. Batigère est ainsi identifié comme un acteur de référence sur le territoire en matière de diversité.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Le premier risque serait de ne pas pouvoir le maintenir : « il serait plus préjudiciable de le perdre que de ne pas l'avoir ».
- > Le second risque dans l'engagement pour la prévention de la discrimination serait de ne pas dépasser le stade de l'engagement politique.

Il est nécessaire d'assurer une cohérence avec cette politique et ces processus dans toutes les politiques et les activités de l'entreprise de manière vigilante.

Contact >**Cynthia Marroccu**

Chargée de la diversité et des études RH

> cynthia.marroccu@batigere.fr

LE « PASS ATTRIBUTIONS »

ESH > Aiguillon Construction (Rennes)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Gouvernance

> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires, demandeurs de logement
- > Collectivités, État
- > Collaborateurs, futurs collaborateurs

◆ OBJECTIFS

Le Pass « Attributions » s'inscrit dans un ensemble de « Pass » formalisant les engagements de l'ESH vis-à-vis de ses différents clients et prospects et dans une démarche globale du groupe Arcade.

L'objectif du Pass Attributions est de combattre les critiques et « idées reçues » du grand public sur les attributions en expliquant le processus d'attribution et en s'engageant sur des principes de transparence et d'équité.

Le Pass Attributions constitue une « traduction », pour le grand public, de la politique d'attributions, validée chaque année en conseil d'administration et également disponible sur le site internet.

- > Le respect des engagements est évalué au moyen d'un audit réalisé par le consultant ayant accompagné l'ESH dans l'élaboration du document : entretiens avec les collaborateurs impliqués dans le processus.

◆ DESCRIPTION

Élaboration du « Pass » :

- > Entretiens avec des parties prenantes - collectivités, locataires, associations de locataires - menés par un consultant externe, pour identifier leurs principales attentes.
- > Rédaction au moyen de réunions successives de groupes de travail avec les collaborateurs concernés, et coordonnée par le consultant.
- > Formalisation, en parallèle de la rédaction du Pass, d'un référentiel interne définissant l'organisation et les pratiques nécessaires à la mise en œuvre des engagements.

Diffusion :

- > Le Pass est remis et présenté à chaque demandeur de logement au moment de l'entretien commercial : rencontre avant le passage de son dossier en commission d'attribution de logements (CAL) pour la constitution du dossier et la présentation du logement. Cela permet d'expliquer le processus de sélection de la CAL et ses suites, acceptation ou ajournement.
- > Le Pass est aussi disponible sur le site internet de l'ESH.

Suivi et évaluation :

- > Un bilan des attributions est réalisé chaque année et mis à disposition sur internet.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > **Élaboration** : responsable commercial, direction Clientèle, attachés commerciaux, responsable Communication
- > **Mise en œuvre et suivi** : responsable commercial, direction clientèle, attachés commerciaux, responsable communication, service études (audit et production des bilans, service Informatique (production des données), service qualité (audit)

◆ POINTS FORTS

Le principal intérêt pour l'ESH a résidé dans la démarche d'élaboration du document :

- formalisation et structuration des pratiques ;
- harmonisation des pratiques entre les agences ;
- optimisation du processus, coup d'accélérateur à sa mise en place.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Associer les parties prenantes externes, non seulement en amont, mais aussi dans le processus de rédaction.
- > Faire savoir ses engagements en les communiquant auprès des parties prenantes concernées.
- > Prévoir un dispositif de mesure et d'évaluation de la mise en œuvre des engagements et de leur impact.

Contact >**Thomas Duke**

Directeur Marketing et Commercial

> tduke@aiguillon.com

CHARTRE D'ATTRIBUTION

ESH > Efidis (Paris)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Questions relatives aux consommateurs
> Communautés et développement local**PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**

- > Locataires et demandeurs de logement
- > Collectivités
- > Actionnaires et administrateurs
- > Représentants de locataires
- > Médias et grand public

◆ OBJECTIFS

Efidis a formalisé avec ses partenaires réservataires sa charte d'attribution en 2012 pour rendre clairs et transparents les critères prioritaires pris en compte dans le processus d'attribution et les engagements de l'entreprise ainsi que les différentes étapes du processus. Elle s'inscrit dans le cadre de la charte de déontologie de la société.

◆ DESCRIPTION

Suite aux résultats d'enquêtes menées auprès des parties prenantes externes et aux recommandations issues de l'audit de Performance RSE réalisé en 2012, Efidis a souhaité expliquer précisément aux demandeurs de logement et à ses partenaires la procédure d'attribution de logements locatifs telle qu'elle est déployée au sein de l'entreprise.

Cette charte a fait l'objet d'un groupe de travail interne, son élaboration a impliqué les partenaires réservataires (collecteurs et collectivités). Le texte de la charte est également passé par un processus de relecture des associations de locataires (groupe projet hors des réunions de concertation).

Cette charte, disponible sur le site internet, comprend :

- Le rappel du cadre réglementaire.
- Les conditions d'accès.
- La description des différentes phases du process.
- Les engagements d'Efidis ponctués par des témoignages de locataires, de représentants d'association de locataires participant aux commissions d'attribution.
- Un lexique.
- Le prix du logement selon les catégories de financement.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service de gestion locative
- > Service Marketing & Communication

◆ POINTS FORTS

Cette charte d'attribution a été « doublée » par l'élaboration d'une charte interne précisant les différentes étapes de la procédure interne et a permis une harmonisation des pratiques au niveau des équipes. Chaque chargée de clientèle en poste a signé cette charte d'attribution interne qui s'articule avec la charte de déontologie (confidentialité des données, obligation d'alerte...).

En revanche il apparaît plus difficile de mesurer les impacts sur les pratiques de réservataires suite à la diffusion de la charte.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Lors de l'élaboration de la charte qui a été relativement longue, le risque principal serait de se retrancher derrière le cadre réglementaire alors que la définition des engagements relève d'un dialogue partenarial avec les réservataires dans un souci d'équité de traitement et de transparence.

Contact >**Joëlle Cuisset**

Directeur Marketing & Communication

> jcuisset@efidis.fr

« LA RSE SELON M^{ME} ACHÉLAIME » VIDÉO DE SENSIBILISATION À LA RSE

ESH > Ensemble d'ESH coordonné par Delphis
(France entière)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collaborateurs, futurs collaborateurs
- > Collectivités, État
- > Représentants de locataires
- > Fournisseurs

◆ OBJECTIFS

Sensibiliser les collaborateurs et les parties prenantes aux enjeux de la RSE dans le logement social par une approche pédagogique.

◆ DESCRIPTION

L'enjeu était de développer un outil de sensibilisation simple, pédagogique et ludique pour présenter la RSE aux collaborateurs et aux parties prenantes. Afin de mutualiser la réflexion et les coûts de développement, 11 ESH du réseau Delphis se sont engagées ensemble dans la réalisation de ce clip vidéo, inspiré de l'animation « La cerise sur le gâteau ».

Le projet s'est déroulé selon les étapes suivantes :

- > Constitution d'un groupe de travail composé de référents RSE d'ESH.
- > Identification des messages-clés et thématiques à présenter.
- > Définition du cadre général du scénario : lieu, personnages, cadre temporel.
- > Rédaction d'une première version de scénario par Delphis.
- > Ajustements du scénario avec le groupe de travail.
- > Sélection d'un prestataire de réalisation de vidéos.
- > Conception de la vidéo par le prestataire avec échanges réguliers avec Delphis.
- > Présentation lors d'un colloque RSE et mise en ligne sur YouTube et DailyMotion.
- > Personnalisation de la vidéo pour les différentes ESH.

D'une durée de 2mn40, la vidéo a été réalisée sous forme de dessin animé. Centrée sur la directrice générale d'un organisme Hlm, « Madame Achélaime », elle présente sur un mode humoristique différents enjeux de RSE pour un bailleur et des exemples d'actions : performance énergétique et maîtrise des charges, vieillissement, conditions de travail, contribution à l'économie locale...

Les ESH ont pu « personnaliser » la vidéo en intégrant leur logo dans différentes séquences.

Elles ont mis en ligne la vidéo sur leur site Internet et l'utilisent lors de conventions ou séminaires internes et de conférences, comme introduction à un débat ou à une présentation sur la RSE.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Référents RSE
- > Communication

◆ POINTS FORTS

- > La vidéo permet de présenter simplement et de façon pédagogique ce que signifie la RSE.
- > La vidéo « sectorielle » permet, contrairement aux outils disponibles sur Internet qui restent déconnectés du métier de bailleur social, de concrétiser la RSE pour les collaborateurs d'une ESH.
- > La vidéo s'adresse à toutes les parties prenantes principales d'une ESH (collaborateurs, locataires, collectivités, fournisseurs) qui sont toutes représentées dans la vidéo.
- > La vidéo est facile à diffuser : le lien Internet peut être transmis par email, publié sur les réseaux sociaux, etc.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > La vidéo doit, pour être efficace, rester brève (moins de 3 minutes), ce qui suppose un important travail dans la conception du scénario.
- > Le format court implique nécessairement une simplification du discours et oblige à ne traiter que de quelques sujets. Certains publics peuvent trouver la vidéo simpliste ou réductrice. Il est donc conseillé de l'inscrire, selon les parties prenantes concernées, dans des discussions, présentations ou formations plus approfondies.
- > Le temps à consacrer et le budget de développement peuvent être des freins pour les ESH de taille modeste. La mutualisation par une démarche collective prend alors tout son sens.

Contact >

Olivier Penaud

Chargé de mission RSE

> penaud@delphis-asso.org

VISIONNER LA VIDÉO >

https://www.youtube.com/watch?v=GrL_z502vsM



SENSIBILISATION DES ADMINISTRATEURS PAR UN « GUIDE DE L'ADMINISTRATEUR » ET DES ACTIONS D'INFORMATION

ESH > SDH (Échirolles)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaines RSE > Gouvernance

> Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Actionnaires et administrateurs

◆ OBJECTIFS

- > Assurer un fonctionnement efficace du conseil d'administration.
- > Faire du conseil d'administration un lieu d'échange et de débats au service de la stratégie de l'ESH.

◆ DESCRIPTION

3 outils et dispositifs complémentaires ont été développés.

> Le guide de l'administrateur

Remis à chaque administrateur à son arrivée, le guide rassemble les informations nécessaires aux administrateurs pour remplir leur rôle. Il est actualisé chaque année pour prendre en compte les évolutions du contexte et, le cas échéant, les changements intervenus au sein de l'entreprise. Réalisé sous forme de classeur, le guide est complété par des fiches de synthèse développées dans le cadre des sessions « connaissance de l'habitat social ».

> Des sessions « Connaissance de l'habitat social »

- Il s'agit de sessions d'information et de discussion sur une thématique donnée pour expliquer et débattre sur des orientations stratégiques ou des projets innovants de l'ESH, en approfondissant la connaissance des administrateurs sur différents aspects de l'activité de l'entreprise.
- Les sessions durent de 30 à 45 minutes, en début de chaque conseil.
- Les sujets sont proposés par des managers ou collaborateurs et validés par le comité de direction.
- Les présentations sont faites par les managers et collaborateurs.
- Une fiche synthétique est rédigée et distribuée aux administrateurs qui l'ajoutent dans le classeur « guide de l'administrateur ».

Exemples de sujets : les attributions, accessibilité et maintien à domicile des personnes âgées, le renouvellement urbain, tranquillité des locataires et sécurité du personnel, etc.

> Un séminaire sur la RSE

Organisation, à la suite d'un conseil d'administration, d'un séminaire de 2 heures sur la démarche RSE de l'ESH :

- Présentation du contexte, des enjeux.
- Présentation approfondie de la démarche de l'entreprise.
- Échange et débats.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > **Pour le guide de l'administrateur** : direction Communication, secrétaire de direction, directions...
- > **Pour les sessions « Connaissance de l'habitat social »** : managers et collaborateurs concernés par la thématique, direction Communication pour la rédaction de la fiche.
- > Directeur Clientèle et Communication, responsable Qualité et Contrôle interne.

◆ POINTS FORTS

- > Permet de mieux « contextualiser » les discussions ou décisions du conseil, en donnant à voir les enjeux de l'ESH et du secteur.
- > Assure un même socle de connaissances entre administrateurs.
- > Permet d'aborder avec les administrateurs des sujets qui tendent à être traditionnellement moins évoqués, notamment les actions sociales et sociétales, afin qu'ils aient une vision complète des problématiques et de l'activité du bailleur.

suite >

SENSIBILISATION DES ADMINISTRATEURS PAR UN « GUIDE DE L'ADMINISTRATEUR » ET DES ACTIONS D'INFORMATION

◆ POINTS DE VIGILANCE

Les principaux points de vigilance concernent les sessions « Connaissance de l'habitat social » et le séminaire RSE :

- › La démarche doit être portée par le(la) Président(e) du Conseil.
- › Les sessions « Connaissance de l'habitat social » représentent un investissement en temps qu'il convient de bien anticiper.
- › Les sessions doivent être clairement planifiées et inscrites à l'ordre du jour, pour ne pas être évincées par manque de temps.
- › Veiller au contenu et à la qualité des interventions, au « calibrage » des informations : équilibre à trouver entre la vision stratégique, la prospective et la traduction opérationnelle au sein de l'ESH.
- › Les présentations doivent permettre d'ouvrir une discussion et non pas se limiter à une présentation « académique » d'une réglementation, d'un métier.
- › S'adapter à l'hétérogénéité des profils et connaissances des administrateurs.
- › Veiller à susciter l'intérêt et à maintenir la réceptivité des administrateurs par le choix des sujets et l'animation.

Contact >

P. Fracchiolla

Directeur Clientèle et Communication

> p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière

Responsable Qualité et Contrôle interne

> g.bessiere@sdh.fr

« La vidéo permet de sensibiliser
les collaborateurs et les parties prenantes
aux enjeux de la RSE. »

CO-CONSTRUCTION DE PLANS D' ACTIONS

ESH > Efidis (Paris)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaines RSE > Questions relatives aux consommateurs
> Communautés et développement local**PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**

- > Collectivités
- > Actionnaires et administrateurs
- > Représentants de locataires
- > Collaborateurs
- > Acteurs sociaux et associations

◆ OBJECTIFS

Une co-construction de plans d'actions avec les parties prenantes externes sur les thèmes de RSE identifiés par les enquêtes menées au préalable dans le cadre de l'élaboration de la charte RSE d'Efidis.

◆ DESCRIPTION

En septembre 2013, Efidis a organisé les Rencontres Partenaires Efidis rassemblant élus locaux, associations, locataires, clients, salariés et sociétaires pour :

- > Partager les résultats de l'audit de performance RSE réalisé par Vigéo, les résultats d'enquêtes réalisés par IPSOS et Acmé auprès des locataires et des partenaires.
- > Travailler sous forme d'ateliers sur l'élaboration de propositions liées aux thèmes proposés par Efidis, issus des résultats de l'audit et des enquêtes.

Les thèmes sélectionnés concernaient les sujets suivants :

- Accueil et intégration des nouveaux habitants.
- Définition de la qualité de vie à travers des indicateurs partagés.
- Optimisation de la livraison des résidences.
- Parcours résidentiel.

À la fin de la journée, une restitution des propositions émises dans chaque atelier a été organisée.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Efidis a mis en place un comité projet composé de plusieurs membres de la direction pour valider les objectifs de la journée, le programme et le choix des participants.
- > Mobilisation importante de la direction Marketing & Communication pour l'organisation de la journée avec l'assistance d'un partenaire spécialisé dans l'évènementiel (organisation, communication...) pour un budget évalué à 35 000 €.

◆ POINTS FORTS

Un taux de satisfaction des participants très élevé (diversité des interventions, animation...) portant notamment sur la transparence de la démarche d'amélioration d'Efidis à travers la présentation de l'ensemble des résultats (points positifs et axes de progrès) de l'audit effectué en 2012.

◆ POINTS DE VIGILANCE

La principale difficulté réside dans la transformation concrète des propositions issues des ateliers afin de dépasser les intentions.

La durée des ateliers doit être bien dimensionnée pour permettre la finalisation des propositions. Plusieurs participants auraient souhaité y travailler davantage.

Contact >**Joëlle Cuisset**

Directeur Marketing & Communication

> jcuisset@efidis.fr

UNE CHARTE ET DES RENCONTRES POUR DÉFINIR DES ENGAGEMENTS MUTUELS AVEC LES PRESTATAIRES

ESH > France Loire (Orléans)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Loyauté des pratiques
> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Fournisseurs et entreprises
> Locataires et demandeurs de logement

◆ OBJECTIFS

S'assurer du respect par les entreprises prestataires des engagements de qualité de service de France Loire vis-à-vis de ses locataires.

Face à un faible taux de réponse d'entreprises locales sur certains appels d'offres, l'objectif initial s'est doublé d'une volonté de mieux se connaître et de renforcer le lien avec les entreprises locales.

- Lors de la rencontre : présentation de la charte, discussions autour de différents sujets tels que les compétences face aux enjeux énergétiques, l'accessibilité aux marchés publics, les nouvelles formes de partenariats locaux (entreprises en groupement).

- Les suites de la rencontre : décision de conduire en 2015 trois ateliers, avec les fédérations professionnelles et des entreprises locales, sur les enjeux débattus en table ronde.

Des rencontres similaires seront organisées en 2015 sur les autres territoires de France Loire : Allier et Loiret.

L'objectif est de faire de ces rencontres un rendez-vous organisé tous les deux ans.

◆ DESCRIPTION

> Une charte

Elle a été co-écrite avec un panel de fournisseurs et des engagements mutuels entre les entreprises et France Loire autour de six thématiques :

- Trois autour de la qualité de services : information et délais, qualité de la prestation, amélioration continue.
- Trois sur le développement durable : volet économique (accès aux marchés, délais de paiement...), responsabilité sociale (conditions de travail, prévention des discriminations), responsabilité environnementale.

La charte est volontaire et sans obligation de signature pour les entreprises.

Les engagements inscrits dans la charte sont pris en compte lors de l'évaluation des prestations par la commission d'évaluation. En cas de défaillance constatée, l'entreprise est rencontrée pour identifier avec elle les actions à mettre en œuvre.

> Des rencontres entreprises

La 1^{ère} édition s'est tenue en 2014 à Bourges :

- Invitation de l'ensemble des entreprises locales du secteur du bâtiment, en étroite collaboration avec les fédérations professionnelles (FFB, CAPEB, Chambre des métiers...) et les collectivités (Conseil général, Agglomération, Conseil régional...).

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

> Pilote : directrice territoriale en charge de la relation clients.

> Directions et services associés : Patrimoine, Promotion (construction neuve), Communication, Qualité.

> Les gérants immobiliers de France Loire (en charge du management du personnel de proximité et de l'entretien courant du patrimoine sur leurs secteurs d'attribution), en contact avec les prestataires, sont conviés à la rencontre avec les entreprises.

◆ POINTS FORTS

> Resserrer les liens avec les entreprises et les fédérations et syndicats professionnels en développant une relation de confiance.

> Mieux comprendre les freins et contraintes des entreprises et les possibilités d'action pour faciliter l'accès aux marchés de France Loire.

suite >

UNE CHARTE ET DES RENCONTRES POUR DÉFINIR DES ENGAGEMENTS MUTUELS AVEC LES ENTREPRISES

ESH > France Loire (Orléans)

- > Faire connaître l'ESH et le secteur du logement social auprès des entreprises.
- > Informer et sensibiliser sur les engagements de l'ESH.
- > Renforcer des logiques de partenariat et coopération inter entreprises, dans un contexte difficile.

Contact >

Corinne Turpin

Responsable Communication Marketing & RSE

> cturpin@franceloire.fr

◆ POINTS DE VIGILANCE

> Sur la charte :

Associer quelques entreprises pour renforcer sa crédibilité et son appropriation.

> Sur les rencontres :

- Bien planifier la date de la rencontre avec les entreprises en fonction du calendrier des appels d'offres pour permettre des échanges ouverts et constructifs.
 - Veiller à la cohérence entre le discours et les faits.
Exemple : volonté de soutenir le tissu économique local, mais faute de candidats, attribution de marchés à des entreprises nationales.
 - Organiser les rencontres sur un rythme bisannuel, compte-tenu des ressources mobilisées pour l'organisation des rencontres et pour maintenir un taux élevé de participation.
-

*« France Loire s'assure du respect
des engagements de qualité
par les prestataires. »*

CHARTRE DES VALEURS PARTAGÉES (BAILLEUR - FOURNISSEURS - LOCATAIRES)

ESH > **Alliade Habitat** (Lyon)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Loyauté des pratiques
> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires et demandeurs de logement
- > Fournisseurs
- > Collaborateurs, futurs collaborateurs
- > Représentants de locataires

◆ OBJECTIFS

La rédaction de cette charte s'inscrit dans la ligne de travail définie par la politique des achats d'Alliade Habitat validée en 2011 qui met l'accent sur la prise en compte des parties prenantes dans l'acte d'acheter : locataires, fournisseurs et collaborateurs.

Cette charte vise à décrire les attentes de chacune des parties lors de l'intervention d'un prestataire.

- > Invitation de chaque fournisseur pour lequel l'ESH ouvre un compte à signer la charte.

Après signature de la charte, chaque entreprise reçoit en contrepartie un certificat, et intègre le « réseau des signataires ».

À ce jour près de 70% des fournisseurs de l'ESH ont signé la charte.

Au-delà des entreprises, tous les locataires élus et la direction générale l'ont également signée.

◆ DESCRIPTION

Élaboration :

- > Co-construction par un groupe de travail réunissant des prestataires, des salariés d'Alliade Habitat et les représentants des locataires au conseil d'administration, après un appel à volontaires. Ont collaboré tous ceux qui ont voulu participer, sans restriction : travail en plusieurs groupes mixtes sous la responsabilité du « back office », sur différents thèmes qui se sont rapidement dégagés des échanges.
- > Chacun a exprimé son attente vis-à-vis de l'autre au regard des thématiques retenues. Les engagements sont les fruits d'un consensus sur ce qui est acceptable pour l'autre.
- > Thématiques de la charte : communication, respect de la courtoisie, qualité et respect des délais, sécurité, environnement et propreté.
- > Cette charte se veut évolutive car elle s'inscrit dans la démarche d'amélioration continue initiée lors de la certification ISO 9001. Elle intègre les principes en matière de responsabilité sociale et environnementale définis dans les engagements d'Alliade Habitat.

Diffusion :

- > Lors d'une réunion pour la signature officielle avec ceux qui avaient contribué à son élaboration.
- > Envoi à l'ensemble des fournisseurs et prestataires de l'ESH, avec un courrier d'accompagnement et une invitation à signer la charte.
- > Relance en 2013 auprès des prestataires ne l'ayant pas signée.

Animation, suivi et évaluation :

- > Les signataires de la charte bénéficient d'une relation privilégiée avec l'ESH, en étant invités à une rencontre annuelle.
- > L'évaluation des entreprises tient compte des engagements inscrits dans la charte, s'appuyant notamment sur les questionnaires de satisfaction remis aux locataires lors de chaque intervention, ainsi que sur les retours des « fiches anomalies ».
- > En cas de défaillance identifiée, l'entreprise est contactée pour établir un plan de progrès, en l'accompagnant si nécessaire.
- > En 2015 seront expérimentés des audits inopinés sur site pour contrôler l'application de la charte.
- > En parallèle, l'ESH s'appuie également sur les locataires élus pour sensibiliser les locataires aux engagements de la charte, notamment en cas de remontée de difficultés.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Le responsable de la maintenance, le personnel de terrain (gestionnaire habitat, des gardiens), des chargés d'opérations et des experts techniques.
- > Le « back office » gère les envois et la réception des chartes signées.

suite >

CHARTRE DES VALEURS PARTAGÉES (BAILLEUR - FOURNISSEURS - LOCATAIRES)

ESH > Alliage Habitat (Lyon)

◆ POINTS FORTS

- > Une relation plus étroite avec les fournisseurs signataires de la charte : mise en place d'une newsletter avec des informations en priorité sur les projets de la société, des moments destinés aux échanges avec eux, un dialogue renforcé et une culture clients commune.
- > C'est pour eux le sentiment d'être traité comme un fournisseur prioritaire, que l'on connaît, avec qui l'on échange.
- > Pour l'ESH, la charte permet de présenter clairement ses exigences à ses fournisseurs, d'impliquer et de responsabiliser les locataires élus.

La satisfaction des locataires sur les interventions réalisées a augmenté de 10 points (à 81%).

Contact >

Frédéric Lafont

Directeur Back office

> f.lafont@alliade.com

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Ne pas mettre en place une charte sans suivre l'activité des fournisseurs, sans contrôler que chaque partie remplit bien les obligations sur lesquelles elle s'est engagée.
 - > Mettre en corrélation l'évaluation annuelle et piloter à travers tous ces critères la performance des fournisseurs.
 - > Faire en sorte que le bailleur respecte également les exigences de la charte, ce qui peut être chronophage, surtout si le nombre de signataires est important.
-

STRUCTURE D'ORIENTATION RSE

ESH > Domofrance (Bordeaux)Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collaborateurs
- > Instances représentatives du personnel
- > Collectivités
- > Représentants des locataires
- > Actionnaires, administrateurs
- > Fournisseurs et entreprises
- > Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

Mise en place d'une démarche participative interne et externe pour élaborer les engagements RSE de Domofrance.

◆ DESCRIPTION

L'élaboration des engagements de Domofrance a fait l'objet d'un processus participatif initié en 2009 par l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble du personnel. Objectifs : définir de manière partagée les valeurs sociétales, environnementales et économiques de l'entreprise en 2009 et la vision dans cinq ans.

Une restitution des résultats de l'enquête a été faite au conseil d'administration, au comité d'entreprise et aux journées du personnel.

Un premier projet de guide RSE a ensuite été présenté et discuté avec 12 « grands témoins » (associations de locataires, CAC, collectivités, experts...) dans le cadre d'entretiens individuels de deux heures pour préciser la formalisation des engagements, la déclinaison en plan d'actions et définir les indicateurs associés.

Le projet de guide RSE a ensuite été soumis au conseil d'administration.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Direction Marketing, Prospective et Communication
- > Direction Ressources humaines

◆ POINTS FORTS

En 2009, le processus d'élaboration participatif constituait une pratique encore peu développée au sein de l'entreprise et la définition de la démarche RSE a ainsi permis d'expérimenter une organisation et une animation de projet novatrices.

Le taux de participation à l'enquête interne a été très élevé traduisant ainsi, de manière tangible, l'implication de chacun. Après un premier instant de surprise, les parties prenantes externes ont exprimé une perception très positive vis-à-vis de la démarche, comme s'ils se sentaient également dépositaires des engagements.

◆ POINTS DE VIGILANCE

La démarche RSE peut apparaître relativement conceptuelle et il est nécessaire de décliner la démarche de manière opérationnelle. Ceci implique un travail de réflexion sur les indicateurs et les orientations générales.

Contact >**Isabelle Touchon**

Directeur Marketing, Prospective et RSE

> isabelle.touchon@domofrance.fr

PARTENARIATS AVEC DES ASSOCIATIONS

ESH > Efidis (Paris)Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Communautés et développement local

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES
> Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

Formaliser les partenariats avec les acteurs associatifs de manière contractuelle à travers des conventions, favorisant ainsi l'engagement des parties.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

> Service RH
> Service Marketing & Communication
> Direction générale

◆ DESCRIPTION

Efidis est engagé depuis 2010 dans de nombreux partenariats formalisés par des conventions d'objectifs avec plusieurs associations. Ces partenariats visent, dans la plupart des cas, à loger des personnes issues d'hébergement temporaire (Emmaüs Solidarités, Adoma...). Ils peuvent également permettre de développer des projets spécifiques concernant les étudiants des quartiers sensibles, la cohabitation intergénérationnelle et les personnes en difficulté qui cherchent des locaux pour créer une activité. Ils peuvent être multipartites.

Pour illustrer la diversité des partenariats conclus plus récemment :

- > Efidis a signé en 2014 avec l'AFEV un partenariat dont l'objectif est de proposer à deux étudiants d'occuper un logement en colocation au sein d'un quartier à Eragny-sur-Oise, en échange du développement d'un projet social au sein de la résidence favorisant la construction de liens sociaux entre les locataires (KOloc' à Projets solidaires).
- > La convention signée avec Emmaüs Défi concerne le projet expérimental Convergence dont l'objectif est de permettre à des personnes en situation de grande exclusion d'accéder au triptyque : emploi, logement, santé. Les membres de l'équipe Ressources humaines présentent, notamment, les bases du métier de gardien aux personnes concernées par le projet Convergence.

◆ POINTS FORTS

La mise en place de conventions traduit concrètement et de manière contractuelle les partenariats construits par Efidis et donne à voir la capacité de l'entreprise à travailler avec ses partenaires. Les conventions portent sur plusieurs démarches d'innovation sociale et permettent de mener des expérimentations dans un cadre établi, à étendre le cas échéant.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Le principal risque est que le partenariat soit un échec, c'est-à-dire qu'il ne débouche sur aucune action ou aide concrète.

Contact >**Joëlle Cuisset**

Directeur Marketing & Communication

> jcuisset@efidis.fr

METTRE
EN ŒUVRE
LE DIALOGUE
AVEC
LES PARTIES
PRENANTES

II.
EXPÉRIENCES
EN PHASE DE
DÉPLOIEMENT D'UNE
POLITIQUE
RSE



17
FICHES
D'EXPÉRIENCES

II. EXPÉRIENCES EN PHASE DE DÉPLOIEMENT D'UNE POLITIQUE RSE

Information et implication des parties prenantes dans la mise en œuvre

INFORMER > Fiches d'expériences 15 à 19

36

Au cours du déploiement des actions, l'information des parties prenantes sur les projets en cours permet d'assurer que les parties prenantes concernées ont l'information nécessaire si elles souhaitent y participer ou en bénéficier. L'information vise aussi à rendre compte de l'avancée des décisions prises, à illustrer concrètement les engagements de l'ESH, à les valoriser et à leur donner de la visibilité, notamment auprès d'acteurs influents sur la notoriété de l'ESH et son développement.

SENSIBILISER > Fiches d'expériences 20 à 22

41

Participer à la diffusion de pratiques durables et responsables fait partie intégrante d'une démarche RSE. Cela permet par ailleurs d'assurer un impact plus large et pérenne des actions menées par l'entreprise. Enfin, il est important de veiller à ce que les pratiques et attitudes des partenaires soient en cohérence avec la démarche et les engagements RSE de l'ESH : en effet, tout écart de la part des partenaires rejaillira négativement sur l'ESH, qui pourra être tenue pour co-responsable.

L'évolution des pratiques est un processus de long terme, qui nécessite un effort soutenu dans la durée, qui s'appuie notamment sur la communication (mais pas seulement).

La réceptivité des individus et organisations est extrêmement variable. Il est donc nécessaire de varier les cibles, supports et messages afin de toucher le plus grand nombre, et de limiter l'effet de lassitude, contre-productif.

ASSOCIER SES PARTIES PRENANTES > Fiches d'expériences 23 à 31

45

Dans le cadre du déploiement de la démarche ou des projets, le bailleur peut associer ses parties prenantes pour définir ensemble les modalités de réalisation, co-produire certains outils, réaliser ensemble certaines actions.

Par ailleurs, il s'agit aussi pour l'ESH de se positionner en partenaire des projets de territoire, en participant à leur mise en œuvre, aux côtés des collectivités et acteurs locaux.

PAGE « ACTUALITÉS RSE » SUR LE SITE INTERNET

ESH > Espacil Habitat (Rennes)Type de **communication** > Communiquer pour informerDomaine **RSE** > Démarche globale**PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**

- > Les locataires et les accédants
- > Les collectivités
- > Les collaborateurs dans un groupe très étalé géographiquement

◆ **OBJECTIFS**

Espacil Habitat a la volonté par l'animation de cette page sur son site internet de :

- servir la notoriété du groupe ;
- mieux se différencier ;
- communiquer en interne et alimenter la culture d'entreprise.

◆ **DESCRIPTION**

C'est lors de la refonte du site internet qu'Espacil a souhaité cette page dédiée.

Dans une entreprise dont la culture de management participatif et de fonctionnement en mode projet est très marquée, les services alimentent le service communication sur les différentes actions et initiatives menées au niveau du siège et dans les territoires.

Le webmaster assure l'alimentation du site et sélectionne les messages.

◆ **SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE**

Un service Communication très actif et un webmaster dédié à l'animation du site internet et très récemment sur l'animation des réseaux sociaux.

◆ **POINTS FORTS**

- > Mieux faire connaître les engagements et les actions de l'ESH et des service, à l'interne comme à l'externe, tout en créant une plus forte adhésion aux projets de l'entreprise.
- > Une valorisation des projets qui fait sens et qui « vit » sur le site internet pour une entreprise dont les collaborateurs sont basés sur des sites éloignés.

◆ **POINTS DE VIGILANCE**

- > Maintenir une page « vivante » avec du sens et actualisée régulièrement.

Contact >**Patrick Douillard**

Directeur du développement durable

> patrick.douillard@espacil.com

Véronique Martin

Chargée de la qualité et de la RSE

« Espacil Habitat veut alimenter la culture d'entreprise et servir la notoriété du groupe. »

VIDÉO « EMPLOIS D'AVENIR »

ESH > 3F (Paris)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Droits de l'homme

- > Relations & conditions de travail
- > Communauté et développement local

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Futurs collaborateurs, candidats
- > Collaborateurs
- > Collectivités
- > Média, grand public

◆ OBJECTIFS

Rendre visible en interne et en externe l'engagement de 3F dans le nouveau dispositif d'emplois d'avenir, témoignant à la fois de la réactivité de 3F dans sa réponse à la demande L'État ainsi qu'à ses objectifs en tant qu'employeur responsable.

◆ DESCRIPTION

3F souhaitait communiquer de façon large sur le dispositif qu'il a mis en place sur les emplois d'avenir pour :

- > Expliquer la démarche aux futurs candidats.
- > Expliquer aux collaborateurs de 3F le cadre dans lequel ils peuvent être sollicités notamment en tant que tuteurs.
- > Rendre compte des actions menées par 3F et concrétiser son engagement en tant qu'employeur responsable, notamment vis-à-vis des acteurs institutionnels.

La vidéo s'est avérée être un support de communication complet rendant bien compte de la démarche. Elle suivait un groupe de douze personnes en emplois d'avenir pour le poste d'assistant d'accueil qui devenaient ainsi des ambassadeurs de la démarche. Cette vidéo a également permis de témoigner des objectifs de 3F, de la motivation et de l'engagement de l'entreprise dans cette démarche.

Le tournage s'est déroulé durant les six semaines de formation du groupe, puis la vidéo a été mise en ligne sur www.youtube.com, le site web et l'intranet de la société. Elle a, par ailleurs, été présentée aux 2 800 collaborateurs présents lors des Rencontres 3F et relayée par les chaînes de télévision.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Partenariat actif entre les trois services : Ressources Humaines, Formation, Communication.

Budget de la vidéo > 5 000 € HT

◆ POINTS FORTS

La vidéo a également permis de montrer le dynamisme et l'envie des jeunes concernés par le dispositif.

Elle a eu des impacts très positifs en interne en expliquant avec pédagogie le dispositif, en créant de l'émulation entre les services.

La visibilité de 3F en a été renforcée notamment auprès des autres bailleurs et de l'AORIF, qui ne se sont pas lancés dans ce dispositif ni n'ont fait preuve de réactivité.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Les risques tiennent surtout à la réussite de la démarche - qui se mesure notamment par le nombre d'emplois d'avenir recrutés en CD - liée, notamment, à la qualité des partenaires sociaux tels que Pôle Emploi, la mission locale d'insertion...

3F n'a pas identifié de risques particuliers liés à la réalisation de la vidéo et à sa diffusion en tant que telles.

Contact >**Rodolphe Salfati**

Responsable Emploi Carrière des 3F

> lamia.maafa@groupe3f.fr

VIDÉO « COM'UNIQUE »

ESH > Picardie Habitat (Compiègne)Type de *communication* > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Questions relatives aux consommateurs

> Environnement

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Les locataires

◆ OBJECTIFS

Mise en ligne sur le site internet d'une vidéo permettant une meilleure communication et une meilleure compréhension de la démarche initiée par Picardie Habitat auprès des habitants dans un objectif global de responsabilisation et d'échanges pour une meilleure maîtrise des charges.

◆ DESCRIPTION

Picardie Habitat a créé un poste d'éco-conseillère via une association intermédiaire de services et d'interventions multiples pour l'emploi. Cette éco-conseillère forme des locataires référents aux éco-gestes dans les bâtiments pour lesquels le service charges locatives de Picardie Habitat a détecté des surconsommations de fluides ou d'énergie. Elle intervient exclusivement en ZUS.

L'éco-conseillère suit les clients rencontrés et s'assure que les conseils dispensés sont suivi d'effets sur l'année N+1. La vidéo en ligne filme l'intervention de l'éco-conseillère auprès d'un locataire dans son appartement et permet de concrétiser son action.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service Communication
- > L'éco-conseillère

◆ POINTS FORTS

La mise en ligne de la vidéo donne à voir concrètement les conditions d'intervention de l'éco-conseillère pour permettre une meilleure acceptabilité par les locataires des immeubles dans lesquels elle peut intervenir.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > L'entreprise n'a pas identifié de risques liés au principe de mise en ligne de la vidéo au-delà de la demande conformément à la réglementation des autorisations administratives d'apparaître sur le site.
- > Le point de vigilance pour l'entreprise serait surtout de ne pas saisir l'opportunité de mesurer les résultats de l'action de l'éco-conseillères en ne mettant pas en place un dispositif assez fin pour avoir un comptage suffisant de la réduction de consommation et de charges.

Contact >**Olivier Zambetti**

Directeur de la gestion locative

> olivier.zambetti@cilova.com

COMPTE FACEBOOK

ESH > Picardie Habitat (Compiègne)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Communautés et développement local
> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES
> Les locataires

◆ OBJECTIFS

Développer et élargir les modes d'information et d'échange avec les locataires concernant des actions liées à l'animation du lien social, les réhabilitations, le lancement des opérations de construction...

◆ DESCRIPTION

Picardie Habitat a créé son compte Facebook en janvier 2014.

Le service communication recueille auprès des services concernés (construction, réhabilitation, agence et personnel de proximité...) les informations et rédige les textes qui sont ensuite validés par les services avant d'être mis en ligne par le webmaster.

Si Picardie Habitat souhaite mettre en ligne des photos, notamment des événements organisés sur le parc locatif, le service communication travaille avec des prestataires externes, professionnels qui se chargent des actes administratifs et autorisations.

En décembre 2014, 74 like ont été faits et 378 visions identifiées des vidéos postées.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Le service communication en lien avec tous les services concernés.
- > Un web master mutualisé au niveau du groupe Cilova est en charge du site internet et de l'animation du compte Facebook.

◆ POINTS FORTS

Le compte Facebook est un support de communication qui touche un public différent. En revanche, les associations de locataires n'ont pas de compte Facebook et ne comptent pas dans les visiteurs assidus.

Le dispositif permet une meilleure réactivité et donne une visibilité améliorée des initiatives menées avec les équipes terrain et les locataires.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Plusieurs risques sont identifiés dont les principaux sont :

- > Un compte Facebook non alimenté régulièrement impacterait l'image de dynamisme d'une organisation.
- > Des « unlike » multiples et non traités : le principe étant que si le unlike n'est pas posté par un pseudonyme, les services concernés entrent en contact avec la personne.

Il y a la possibilité de pouvoir bloquer l'accès aux personnes malveillantes.

Contact >

Olivier Zambetti

Directeur de la gestion locative

> olivier.zambetti@cilova.com

« POINT D'INFORMATION RSE » EN CONSEIL DE CONCERTATION LOCATIVE ET COMITÉ D'ENTREPRISE

ESH > SDH (Échirolles)

Type de **communication** > Communiquer pour informer

Domaines RSE > Gouvernance

- > Relations & conditions de travail
- > Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Instances représentatives du personnel
- > Représentants de locataires

◆ OBJECTIFS

Faire comprendre et partager la démarche RSE avec les parties prenantes, chercher leur adhésion afin de favoriser les coproductions.

◆ DESCRIPTION

Au minimum une fois par an, le responsable RSE présente les enjeux de la RSE et les actions en cours. Il présente à la fois des aspects théoriques (origine de la RSE, périmètre concerné, contexte dans le monde du logement social) et des concrétisations réelles au sein de l'entreprise ou sur son territoire d'implantation.

Le sujet est généralement présenté par diapositives et est ensuite traduit dans une note de synthèse remise avec le compte-rendu de la rencontre.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Direction Communication
- > Responsable RSE

◆ POINTS FORTS

- > Assurer un même socle de connaissances entre les salariés de la SDH, les associations de locataires et les managers.
- > Rendre tangible et concret une démarche RSE qui reste pour beaucoup seulement une méthode de gestion ou de communication.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Bien équilibrer les exemples concrets et l'approche théorique.

Contact >

P. Fracchiolla

Directeur Clientèle et Communication

> p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière

Responsable Qualité et Contrôle interne

> g.bessiere@sdh.fr

E-MAGAZINE À DESTINATION DES ENFANTS DU PARC LOCATIF

ESH > Domaxis (Île-de-France)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaines RSE > Communautés et développement local

- > Environnement
- > Loyauté des pratiques
- > Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Les locataires, notamment les enfants
- > Représentants de locataires
- > Collectivités
- > Collaborateurs

◆ OBJECTIFS

Souhaitant faire évoluer les comportements des locataires vers une meilleure prise en compte des questions environnementales et du bien-vivre ensemble, Domaxis s'adresse directement aux enfants (6 600 enfants de 6 à 11 ans estimés dans le parc de Domaxis) notamment pour leur rôle de prescripteurs.

◆ DESCRIPTION

Domaxis réalise chaque année trois numéros d'e-magazine à l'attention des enfants de 6 à 11 ans et organise différents événements autour de ce magazine pour le faire connaître. Ce e-magazine contient des informations sur les éco-gestes et, également, sur des sujets du quotidien en lien avec l'habitat et le logement social : construction d'un immeuble, comment fonctionne un ascenseur...

On trouve également un jeu concours par numéro.

Le budget annuel de ce magazine serait estimé entre 20 et 30 000 € par an.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Le projet est piloté par le service Communication et l'association ADLIS qui travaillent en partenariat avec une agence extérieure.
- > Le comité de rédaction est composé de 10 personnes volontaires dont le président d'une association de locataires.

◆ POINTS FORTS

Les effets positifs sont difficiles à quantifier mais on peut observer :

- > La création de relations de confiance avec les associations de locataires dans le cadre des échanges au sein du comité rédactionnel pluridisciplinaire qui intègre des parties prenantes externes.
- > Le développement des partenariats avec les collectivités territoriales dans lesquelles des animations sont réalisées autour du e-magazine.
- > Le développement des liens entre Domaxis et les locataires. En effet, le nombre d'abonnés augmente chaque mois et les retours des parents rencontrés au cours des différents événements organisés par Domaxis sont positifs.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Actuellement 1 100 enfants sont abonnés au e-magazine.

Le principal point de vigilance identifié par Domaxis serait que les enfants aillent seuls sur l'écran pour le consulter et se limitent à jouer au jeu proposé sur ce e-magazine, alors que l'objectif est, bien entendu, de créer le dialogue entre les enfants et les parents sur les thèmes abordés.

Domaxis mène actuellement une réflexion sur la version mi web-mi papier du magazine, objet qui faciliterait les échanges parents-enfants.

Contact >

Virginie Flichy

Responsable de la communication

> virginie.flichy@domaxis.fr

CONCOURS « CRÉUTILE » POUR SENSIBILISER AU RECYCLAGE

ESH > Habitat 62/59 - Logis Métropole Habitat du Nord - Cottage social des Flandres

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir
Domaine RSE > Environnement

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires, demandeurs de logement
- > Représentants de locataires

◆ OBJECTIFS

- > Sensibiliser au recyclage, au tri des déchets, à la biodiversité, par une approche ludique.
- > Donner une occasion, un prétexte pour organiser des rencontres au niveau local et créer du lien social.

◆ DESCRIPTION

Description :

Le développement du concept en trois étapes :

- > 2009 : volonté de mettre en place une manifestation originale lors de la semaine du Développement Durable, dans le cadre de la démarche ISO 14001.
- > Création d'un groupe de travail qui aboutit à l'idée d'un concours (à destination des enfants) de créations « utiles » et artistiques recyclant des déchets ménagers.
- > Création de la marque déposée « Créutile » puis diffusion au sein du réseau professionnel Oxalia.

Le processus :

- > Choix de la thématique annuelle (exemple en 2014 : la mer) et création d'une affiche.
- > Diffusion de l'affiche et du bulletin d'inscription avec l'avis d'échéance et via le Journal des locataires pour mobiliser les habitants.
- > Mobilisation des gardiens (volontaires) pour organiser des animations, des ateliers de création et relayer l'information.
- > Les participants ont un mois pour déposer leurs créations en agence, dans les loges des gardiens...
- > Le jury constitué de salariés et de membres du CCL sélectionnent trois créations par catégorie d'âge.
- > La remise des prix se déroule pendant la semaine du Développement durable. En 2014, en lien avec la thématique « mer », les prix incluaient notamment des entrées au musée Nausicaa et au musée portuaire de Dunkerque ainsi qu'une sortie en mer sur le voilier « Destination Calais » avec le navigateur Pierre Yves Chatelin (Route du Rhum).
- > Dans le cadre d'Oxalia, un « Prix régional » récompense l'un des lauréats des 4 ESH du réseau.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service Communication
- > Personnel de proximité
- > Conseil de concertation locative

◆ POINTS FORTS

Le concours Créutile :

- > Constitue une approche ludique de sensibilisation.
- > Contribue au lien social.
- > Démonstre l'engagement de l'ESH en matière environnementale.
- > Sensibilise aux éco-gestes au quotidien grâce à un kit pédagogique.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Se renouveler au fil des années pour maintenir la mobilisation.
- > Bien associer les gardiens pour que se mettent en place des actions collectives favorisant le lien social pendant la durée du concours.
- > Mettre en place, pour mobiliser les locataires, une organisation et une logistique importantes ainsi qu'une communication soutenue.

Contact >

Julie D'Hondt

Responsable Qualité Environnement RSE

> jdondt@habitat6259.fr

DE L'APPARTEMENT À LA LOGE PÉDAGOGIQUE

ESH > Alliade Habitat (Lyon)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaines RSE > Questions relatives aux consommateurs

- > Environnement (des économies de charges au respect du cadre de vie en passant par la mobilisation solidaire)

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires, demandeurs de logement
- > Représentants de locataires
- > Collectivités, État
- > Acteurs sociaux et associatifs
- > Collaborateurs, futurs collaborateurs

◆ OBJECTIFS

Les objectifs de l'appartement pédagogique sont de :

- > Créer du lien social, instaurer un lieu d'écoute, de débat et d'échange, porté par le bailleur mais approprié par le tissu partenarial et identifié par les bénéficiaires.
- > Faire en sorte que les habitants soient plus investis dans la vie du quartier.
- > Aider les habitants à mieux gérer leur consommation d'énergie pour baisser leurs charges.

Le concept a ensuite été décliné en « bureau pédagogique » pour sensibiliser les collaborateurs.

- > **L'accès au logement** : commission d'attribution, bail, obligations, charges locatives, APL. Qu'est-ce qu'un garant ? Comment se déroule un état des lieux ?
- > **La vie d'un locataire** : économies d'énergie, charges, budget, droits et devoirs du locataire ou du bailleur (en perspective à Bron : auto-rénovation).

Le Bureau pédagogique pour les collaborateurs :

Sur le même concept a été développé, en partenariat avec EDF un « bureau pédagogique », à destination des collaborateurs, qui consiste en des panneaux d'information sur les « éco-gestes ». Sont organisés des petits déjeuners thématiques de sensibilisation et une visite du bureau pédagogique sur une semaine, selon un planning défini.

En projet pour 2015 : « la loge pédagogique ».

◆ DESCRIPTION

Les projets d'appartements pédagogiques sont nés de la rencontre du besoin d'avoir un lieu ressources visible par tous autour des thématiques du bon fonctionnement des résidences et de la volonté de mutualiser les forces des partenaires ayant comme publics les locataires de l'ESH. L'appartement est aménagé et décoré comme un lieu de vie, avec des panneaux donnant des conseils pour garantir le bon fonctionnement de chaque pièce et faire des économies de charges, d'énergie...

Il est inauguré avec les partenaires. Une journée portes-ouvertes est destinée aux locataires de la résidence. Une permanence hebdomadaire est ouverte à tous, sans rendez-vous, les vendredis matin de 10h à 12h, en présence de l'agent de développement local et de l'un des gardiens de la résidence, sachant que l'ensemble des gardiens et du personnel de proximité a fait une visite guidée groupée de l'appartement.

Des ateliers sur les charges, la gestion administrative des papiers, le droit au bail sont organisés. À Vaulx-en-Velin, après un an de fonctionnement, les ateliers se structurent autour de trois axes :

- > **La demande de logement** : le logement social et son fonctionnement (réservataires...), le patrimoine (taux de rotation, typologie ...), le coût d'un logement (taux d'effort, reste à vivre...).

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Agent de développement local
- > Gestionnaire Habitat
- > Gardiens
- > Responsable clientèle

◆ POINTS FORTS

- > Valorisation de l'image de la société en proximité grâce à l'identification par les locataires et l'ensemble des partenaires d'un lieu ressource fédérateur porté par Alliade Habitat.
- > Mutualisation des forces et thématiques d'action des partenaires en direction de nos locataires : rationalisation des moyens nécessaires à l'accompagnement social au sens large.

suite >

DE L'APPARTEMENT À LA LOGE PÉDAGOGIQUE

ESH > Alliage Habitat (Lyon)

> Traitement transversal des questions liées à l'habitation avec la possibilité, en fonction des résidences et de leurs spécificités, de cibler les actions par montée d'escalier (jets par les fenêtres, impayés...) : efficacité circonstanciée des actions.

> Dynamique de projet favorable à l'animation de l'équipe de proximité en interne.

Contact >

Frédéric Lafont

Directeur Back Office

> f.lafont@alliage.com

◆ POINTS DE VIGILANCE

> Très chronophage : un tiers temps est à prévoir pour un fonctionnement optimal, avec une aptitude à la conduite de projet et un champ de compétences polyvalent.

> Animation d'un partenariat multiple, souvent complexe, sur des champs parfois en limite des métiers du bailleur social.

> Risque de n'être qu'un lieu support, potentiellement récupéré par un partenaire.

> Risque de se voir reprocher l'échec de certains ateliers faute de mobilisation des locataires.

Il convient de prévoir les moyens financiers et humains au moins pour les deux premières années de fonctionnement afin que l'espace soit vraiment enraciné. Il est également nécessaire que la finalité de l'appartement pédagogique soit partagée avec les partenaires (la ville, le GPV avant tout) et de formaliser administrativement les plannings d'ateliers et les conditions d'occupation des locaux.

CLUB DE L'HABITANT : UN RÉSEAU D'ASSOCIATIONS POUR DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS

ESH > Emmaüs Habitat (Clichy-la-Garenne)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Communautés et développement local
> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Locataires, demandeurs de logement
> Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

Accompagner les personnes dans leur fonction de locataires par une approche bienveillante, avec le souci de créer du lien social entre les habitants. La structuration de la démarche permet d'enrichir les sujets abordés et de la déployer au-delà des quartiers de la politique de la ville. Le projet vise aussi à créer des échanges fructueux entre partenaires.

◆ DESCRIPTION

Le Club de l'habitant est un dispositif d'accompagnement collectif proposant aux locataires des ateliers gratuits animés par des associations sur dix thématiques telles que la gestion du budget, les économies d'énergie, la prévention des déchets, les relations bailleur-locataires, le maintien à domicile...

Lancement et mise en œuvre :

- > Élaboration d'un « PSP du Club de l'habitant » pour prévoir le déploiement sur le patrimoine en s'appuyant sur le calendrier des opérations (construction et réhabilitation) et les besoins identifiés.
- > Développement des partenariats : Emmaüs Habitat s'est appuyé sur les partenaires déjà identifiés, mais est toujours à la recherche de nouveaux partenaires, repérés principalement par réseau.
- > Formalisation de la contribution des partenaires avec la signature d'une charte qui définit la philosophie et les modalités de leur participation.
- > Des séances de formation sur les thématiques du Club sont également proposées aux partenaires.
- > Développement des outils : une agence a créé les outils de communication propres au Club de l'habitant (logo et charte graphique, mallette offerte aux participants, affiches...). Emmaüs Habitat propose de financer une prestation de l'agence pour renforcer les outils pédagogiques développés par les associations avec un objectif de mutualisation : les associations peuvent utiliser les outils améliorés avec

d'autres partenaires, et ceux-ci peuvent être utilisés par d'autres partenaires dans le cadre du Club de l'habitant.

- > Les habitants sont informés par divers canaux selon les partenaires, les thématiques et les groupes ciblés : courriers, affiches, journal d'information du locataire, visites à domicile lors des enquêtes sociales, bouche à oreille par l'amicale, le gardien, une association, porte-à-porte...

Suivi et évaluation :

- > Les chargés de mission DSU suivent le nombre d'ateliers, les résidences concernées, les dates, les thématiques, le nombre de participants et des appréciations d'ordre qualitatif sur les ateliers.
- > Les partenaires et les participants sont invités à remplir des fiches d'évaluation à l'issue des ateliers.
- > Une journée avec les partenaires a été organisée pour un premier bilan sur le projet.

Financement :

Outre les fonds propres : financements du FILLS, de la Fondation de France et du Fonds d'innovation sociale

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

> Pour la mise en place :

- Portage et impulsion par la direction des politiques sociales et urbaines
- Groupe de travail rassemblant des filières techniques, locatives et sociales des agences, en incluant la proximité
- Contribution des agences et gardiens pour identifier les besoins sur le patrimoine

> Pour la mise en œuvre et le suivi :

- Chargés de mission DSU en partenariat étroit avec les agences
- Les gardiens sont particulièrement mobilisés

suite >

CLUB DE L'HABITANT : UN RÉSEAU D'ASSOCIATIONS POUR DES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES HABITANTS

ESH > Emmaüs Habitat (Clichy-la-Garenne)

◆ POINTS FORTS

Les effets positifs sont difficiles à quantifier mais on peut observer :

- > Un très bon accueil des locataires et retour très positif des participants qui apprécient le cadre convivial des rencontres. Cela a conduit un groupe de locataires à se constituer en amicale.
- > Un excellent accueil des partenaires locaux, notamment des municipalités.
- > Un impact très positif vis-à-vis des partenaires qui ont pu améliorer leurs outils.
- > Un développement du réseau de partenaires de l'ESH.
- > La participation des gardiens aux ateliers est un vrai plus, permettant notamment de créer un autre cadre d'échange avec les locataires et de changer les regards.

La structuration des actions dans un dispositif clairement identifié a permis une plus grande visibilité et une meilleure adhésion en interne. Elle constitue un levier important pour créer des partenariats là où le DSU n'intervenait pas auparavant.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Participation des locataires : bien travailler le fond (pertinence des ateliers, intervenants, contenu...) et la forme (modalités d'organisation, calendrier, information des locataires).

Fixer des objectifs très modestes au début (5 participants, en considérant l'atelier comme un succès au-delà de 10 participants) pour éviter la frustration des personnels impliqués.

- > Le dispositif est consommateur d'énergie pour les équipes qui identifient et accompagnent les partenaires, tandis que le coût de mise en œuvre est limité (environ 600 € pour l'animation d'un atelier).

Contact >

Delphine Depaix

Directrice des Politiques sociales et urbaines

> d.depaix@emmaus-habitat.fr

LA « BOÎTE À LINGE » : PARTENARIAT AVEC DES ACTEURS LOCAUX POUR LA CRÉATION D'UNE « LAVERIE SOLIDAIRE »

ESH > Alogea (Carcassonne)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Communautés et développement local
> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires, demandeurs de logement
- > Acteurs sociaux et associatifs
- > Collectivités, État

◆ OBJECTIFS

Maximiser et pérenniser l'impact d'un important projet de réhabilitation en :

- Créant du lien social entre les habitants.
- Redynamisant le centre commercial dans lequel se trouve la laverie sociale.
- Développant l'attractivité du quartier, cassant sa mauvaise image et en y proposant un service de qualité ouvert sur la ville.
- Insérant par l'activité économique les habitants du quartier et en créant des emplois, notamment en travaillant sur des parcours d'insertion autour des activités de nettoyage.

Il s'agissait aussi d'éviter le séchage des tapis sur les coursives, source de tensions entre les habitants et de dégradation du bâti.

> Révision du chiffrage initial à la baisse : de 450 000 € pour une blanchisserie proposant des services à des professionnels à 300 000 € pour une laverie incluant un service de lavage de tapis.

> Mobilisation des financements : Ville, Conseil général, Communauté d'agglomération, Fonds d'Innovation Sociale pour l'investissement et des fonds de fonctionnement.

> Travaux d'aménagement du local acquis par l'ESH.

> Inauguration fin 2013 et lancement des activités commerciales.

La Boîte à linge est composée d'un espace de lavage des tapis, d'une laverie automatique, d'un dépôt-vente de vêtements, d'une salle de repassage, d'un espace convivial avec une machine à café. Elle est gérée par un encadrant technique à temps plein (sous la direction de la régie de quartier) et emploie une personne en contrat d'avenir. Le local, propriété de l'ESH est loué à la régie de quartier. Des animations sont organisées pour les habitants environ une fois par mois. La fréquentation et le chiffre d'affaires sont en augmentation constante.

◆ DESCRIPTION

> Enquête auprès des habitants qui fait émerger le besoin d'un espace de lavage des tapis.

> Création d'un comité technique réunissant la Communauté d'agglomération, l'État représenté par la déléguée au préfet à la politique de la Ville, le Conseil général, le centre social, la régie de quartier.

> Redéfinition des ambitions du projet. A un projet associatif centré sur la création de lien social s'est ajouté un objectif économique avec création d'emplois : viser, à terme, la viabilité économique de la structure, et contribuer à l'insertion par l'emploi. Il est apparu essentiel, également, d'ouvrir la structure au-delà des habitants du quartier et d'éviter ainsi une dimension « communautaire ».

> Étude de faisabilité économique fixant pour objectif de transformer par étapes le projet en une entreprise d'insertion (en commençant par un chantier d'insertion), sous l'égide de la régie de quartier.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Responsable de la Gestion locative
- > Direction de la relation locataires
- > animateur éco-développement
- > Services de maîtrise d'œuvre, services techniques (pour les travaux)
- > Service Communication

suite >

LA « BOÎTE À LINGE » : PARTENARIAT AVEC DES ACTEURS LOCAUX POUR LA CRÉATION D'UNE « LAVERIE SOLIDAIRE »

ESH > **Alogea** (Carcassonne)

◆ POINTS FORTS

- > Amélioration du cadre de vie, de l'attractivité, revalorisation du quartier : diminution des tapis sur les coursives, création d'un lieu neuf attirant des habitants d'autres quartiers et du centre-ville.
- > Des animations de lien social.
- > Impulsion autour du centre commercial (détenu en copropriété par l'ESH) d'une dynamique positive qui contribue à mobiliser les autres commerçants.
- > Création d'un partenariat fort avec les acteurs locaux.

Contact >

Marianne Baillaud

> marianne.baillaud@aloguea.fr

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Ne pas chercher à dupliquer le projet à l'identique : s'inscrire dans l'histoire et le contexte du quartier.
- > Associer les habitants à toutes les étapes et dans les animations pour favoriser l'appropriation du lieu.
- > L'investissement humain est important, dans la durée, tant pour monter le projet que pour le suivre les premières années.
- > Un appui politique et une appropriation du projet par les collectivités sont nécessaires.
- > Incertitude sur la viabilité économique.
- > Questionnement sur le recrutement des salariés en insertion : faut-il réserver les emplois aux habitants du quartier ou non ?

*« La laverie solidaire contribue
à apaiser les tensions entre voisins
et à créer du lien social. »*

CRÉATION D'UN RÉSEAU DE VOISINS SOLIDAIRES

ESH > Sollar - Groupe Logement Français (Lyon)

Type de communication > Dialoguer pour progresser collectivement

Domaines RSE > Communauté et développement local
> Questions relatives aux consommateurs**PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**

- > Représentants des locataires
- > Locataires et demandeurs de logement
- > Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

Pour répondre aux enjeux sociétaux que sont le vieillissement de la population, le délitement du lien social et la baisse de pouvoir d'achat, le groupe Logement Français, sa filiale Sollar et la société d'ingénierie du vivre-ensemble Récipro-Cité, développent depuis trois ans un dispositif d'habitat intergénérationnel et solidaire nommé **Chers Voisins**.

Chers Voisins vise une gestion de proximité innovante qui favorise la qualité de vie pour le locataire. Concrètement, les objectifs poursuivis sont :

- > Développer le lien social et la solidarité intergénérationnelle.
- > Favoriser les économies de charges locatives et de vivre-ensemble.
- > Permettre au locataire de devenir acteur de son lieu de vie.
- > Favoriser la mixité sociale et participer à l'amélioration de l'image du logement social.

◆ DESCRIPTION

Chers Voisins est développé dans le cadre d'une association à gouvernance participative à laquelle participent l'ensemble des parties prenantes concernées, à savoir tous les acteurs du logement (locataires, bailleur, réservataires, collectivité, etc.) et toute autre personne morale ou physique souhaitant participer de manière active à ce projet : personnes adhérentes extérieures à la résidence, partenaires économiques, associatifs...

Ce dispositif est expérimenté depuis 2 ans à Saint Germain au Mont d'Or et il est aujourd'hui en cours de déploiement sur près de 1 000 logements sur l'ensemble des filiales du Groupe Logement Français.

Le dispositif :

Le dispositif **Chers Voisins** c'est une organisation des espaces et une programmation architecturale adaptée pour faciliter l'autonomie des plus fragiles et favoriser les rencontres et la création de lien. Le dispositif compte également la mise en place d'une ingénierie sociale participative qui prend la forme :

- > D'un accompagnement de proximité : gestion-animation.
- > D'une charte du vivre-ensemble et de clubs à l'initiative des habitants.
- > De la création d'une association locale à gouvernance participative.

Les études :

La société Récipro-Cité réalise une étude d'opportunité et de faisabilité du projet, auxquelles sont associés les acteurs locaux et les locataires. Ceci permet d'adapter le dispositif aux spécificités de la résidence ou du territoire ciblé(e), tout en favorisant l'appropriation du dispositif par les locataires. **Chers Voisins** peut être adapté dans le cadre d'un projet de construction, d'une réhabilitation, ou encore en milieu habité.

La gestion-animation : une ingénierie sociale participative

La gestion-animation est au cœur du dispositif **Chers Voisins**. Le gestionnaire-animateur accompagne les habitants dans la démarche et aide à la mise en place de clubs, d'activités et de service en fonction des besoins et des envies des locataires. Son rôle est de créer une dynamique pour que les habitants deviennent acteurs de leur lieu de vie. Ceci permet finalement de le vivre-ensemble ainsi qu'un cadre de vie de qualité. La gestion-animation passe également par l'émergence de référents formés et accompagnés par le gestionnaire-animateur. Grâce à la responsabilisation et l'autonomisation progressive des locataires, l'accompagnement est dégressif, mais pérenne.

Chers Voisins les Platanes :

Les études ont débutées en juin 2013 suite à la réhabilitation des Platanes 1 et à la construction des Platanes 2. La résidence compte 73 ménages, soit environ 150 personnes.

73% des locataires ont participé l'enquête préalable, au cours de laquelle le dispositif a été très largement plébiscité : 95% des personnes rencontrées se sont dites intéressées par **Chers Voisins**. 85% étaient intéressées par le volet économique, 84% par le volet lien social et 90% par le volet solidarité. En janvier 2014, la gestion-animation est lancée et cinq clubs sont créés : enfance, festivités, sport,

suite >

CRÉATION D'UN RÉSEAU DE VOISINS SOLIDAIRES

ESH > Sollar - Groupe Logement Français (Lyon)

bricolage et jardinage. L'ensemble des projets est mené de manière participative et tous les clubs ont au moins un référent habitant. Au 31 décembre 2014, 59 ménages étaient adhérents et 12 ménages étaient référents d'au moins une activité. De manière non exhaustive, on peut citer parmi les projets réalisés : la redynamisation des 8 000m² de jardins familiaux, la création d'un café emploi, d'une salle de sport et d'une aire de loisirs. Des moments conviviaux et festifs rythment également la vie de la résidence : vide-greniers, repas partagés, fêtes... Par ailleurs, la mutualisation de matériel, l'entraide, ainsi que la participation des locataires à l'entretien de la résidence permettent des économies de charges conséquentes (estimées à 21 000€ sur 12 mois), ainsi que des économies de pouvoir d'achat.

- > Des économies de charges.
- > Le passage d'une posture de consommateur à une posture d'acteur de son lieu de vie.
- > Une amélioration de la qualité de vie, de l'image de la résidence et du logement social.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Sont essentiels l'accompagnement de proximité, la posture de tiers de l'association, la dimension participative et une collaboration étroite entre le bailleur et **Chers Voisins**.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > **Pour le bailleur** : en premier lieu l'équipe de gérance (RGH, CGL, gérant) et tout autre service du bailleur lorsque nécessaire.
- > **Pour Récipro-Cité** : le pôle études et le pôle gestion-animation (gestionnaire-animateurs et back office).

Contact >
Guy Vidal
Président du Directoire
> vjosse@sollar.fr

◆ POINTS FORTS

- > Une amélioration de la gestion de proximité, des relations bailleur-locataire et entre locataires.
- > Une augmentation du lien social et de la solidarité entre toutes les générations.

ACCOMPAGNEMENT DES LOCATAIRES AUTOUR D'UN PROJET D'AUTO-RÉHABILITATION

ESH > Foyer Stéphanaïs (Saint-Étienne-du-Rouvray)
Logéal Immobilière (Yvetot)
Seine Habitat (Petit Quevilly)
Le Toit Familial (Roanne)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires, demandeurs de logement
- > Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

- > Permettre le maintien de ménages en difficulté dans le logement et dans des conditions décentes.
- > Participer à l'amélioration du cadre de vie des locataires.
- > Améliorer la relation bailleur-locataire.
- > Contribuer au mieux-vivre ensemble.

Le projet est né d'un constat partagé des quatre bailleurs sur deux problématiques communes : le relogement des ménages en difficulté et le maintien dans le logement des locataires en difficulté.

Les ménages bénéficiaires sont identifiés par les conseillères sociales ou par d'autres services du bailleur, notamment les services de proximité. Après leur identification, un important travail de mobilisation est effectué par les conseillères sociales, la démarche nécessitant la participation volontaire des locataires. Après accord du ménage, une rencontre est organisée avec le bailleur, le ménage et l'association, pour établir un diagnostic de la situation et définir les actions à mener, formalisées par un contrat tripartite.

L'association prend alors le relais pour le suivi des locataires. Selon les situations, le bailleur ou d'autres partenaires (CCAS, services sociaux...) peuvent être sollicités pendant le déploiement des actions. Un suivi régulier est effectué avec le bailleur. Un bilan final sera réalisé à l'issue du projet, en 2016. Un déploiement à plus large échelle pourra alors être envisagé (éventuellement dans le cadre du Plan départemental d'action pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD), selon les résultats de ce projet expérimental.

◆ DESCRIPTION

Différentes associations dédiées à l'accompagnement social et à l'hébergement d'urgence ont été rencontrées afin d'explorer les possibilités de partenariat permettant de répondre à ces problématiques. L'association **Emergence-s** a été retenue.

Un projet d'auto-réhabilitation avait déjà été mené par le Foyer Stéphanaïs dans le cadre d'un programme ANRU, mais il reposait sur une dynamique de quartier et une émulation positive entre habitants.

L'objectif était ici, avec l'association **Emergence-s**, d'accompagner des ménages dispersés dans le patrimoine du bailleur situé dans la région de Rouen Métropole, avec une approche beaucoup plus individuelle, complexifiant la démarche.

Le partenariat a été formalisé par une convention entre l'association et les bailleurs. La démarche inter-bailleurs permet de mutualiser certains coûts et d'assurer la viabilité du projet par un nombre plus important de ménages concernés, en plus de donner l'opportunité d'une réflexion collective.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Projet initié par la Responsable du développement social
- > Conseillères sociales (identification, mobilisation et suivi des ménages)
- > Services techniques dans certaines situations

L'identification des locataires s'appuie également sur les retours d'autres services, notamment de proximité.

suite >

ACCOMPAGNEMENT DES LOCATAIRES AUTOUR D'UN PROJET D'AUTO-RÉHABILITATION

ESH > Foyer Stéphanaïs (Saint-Étienne-du-Rouvray)
Logéal Immobilière (Yvetot)
Seine habitat (Petit Quevilly)
Le Toit Familial (Roanne)

◆ POINTS FORTS

Ce projet est un outil à disposition du service social du bailleur auquel il apporte des solutions nouvelles face à des situations de difficulté. Il permet dans certains cas, d'éviter des expulsions, de renouer le dialogue avec les locataires et de débloquer certaines situations, par exemple en rendant possible une mutation sociale après remise en état du logement par le locataire.

Contact >

Isabelle Lagache

> isabelle.lagache@foyer-stephanais.fr

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Ce type de pratique suppose, au préalable, un service social du bailleur expérimenté pour identifier les locataires, les mobiliser et les suivre tout au long des actions mises en œuvre. Ce projet ne peut en aucun cas être vu comme un moyen « d'externaliser » l'action sociale auprès d'une association spécialisée.
- > Un important travail de mobilisation des locataires est indispensable en amont du lancement des activités.
- > Comme tout accompagnement humain répondant à des situations complexes et diverses, la réussite n'est jamais garantie : certaines situations ne pourront être résolues. Par ailleurs, le déroulement des actions n'est jamais linéaire et peut s'avérer plus long que prévu. Il faut savoir être modeste, patient et faire preuve de flexibilité, en acceptant les à-coups et imprévus pouvant émerger.

IMPLICATION DES LOCATAIRES DANS LA MAÎTRISE DES CONSOMMATIONS

ESH > Batigère Nord-Est (Nancy)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Questions relatives aux consommateurs
> Loyauté des pratiques

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Les locataires ou demandeurs de logement
- > Les représentants de locataires
- > Les fournisseurs ou entreprises
- > Les collaborateurs
- > Les collectivités

◆ OBJECTIFS

Donner aux locataires l'accès aux données de consommation des fluides pour les responsabiliser et les impliquer dans la maîtrise des charges et plus largement des impacts environnementaux.

système de chauffage) et de diminution des consommations (augmentation du pouvoir d'achat) dans le cadre d'un protocole d'activation de la 3^e ligne de quittance.

◆ DESCRIPTION

Batigère Nord-Est a expérimenté en partenariat avec GDF Suez le dispositif ZenBox permettant aux locataires de suivre leurs consommations énergétiques en temps réel via un espace internet dédié sécurisé. Ce dispositif permet aux locataires :

- > Le suivi individuel des consommations de gaz naturel et d'électricité via le portail internet Vertuoz ZenBox.
- > La répartition par usage des consommations.
- > Le suivi budgétaire.
- > Des alertes Consommation : ce dispositif permet de positionner des seuils d'alertes. En cas de pics de consommation inhabituels, GDF Suez envoie un mail aux locataires concernés pour une meilleure maîtrise de leur budget énergie.

Cette expérimentation porte également sur l'offre Vertuoz à destination de Batigère Nord-Est. Elle permet au bailleur de suivre les consommations énergétiques de ses différentes résidences, par bâtiment et par typologie grâce à l'agrégation des consommations individuelles et de façon anonyme. Le bailleur dispose ainsi du suivi global des consommations de gaz naturel et d'électricité du bâtiment, d'une l'analyse énergétique de son parc immobilier, des informations sur les équipements de la résidence.

Ce dispositif a été expérimenté sur un patrimoine ayant fait l'objet d'une réhabilitation avec amélioration des performances énergétiques du patrimoine énergétique : isolation BBC et remplacement du système de chauffage par un système individualisé. Le service patrimoine a travaillé en concertation avec les représentants des associations de locataires et les locataires concernés pour un objectif partagé de réduction de l'inconfort précédent (vétusté du

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

Essentiellement le service Patrimoine, l'agence de rattachement de Cumène (agence de Heillecourt) et les gardiens du site de Cumène.

◆ POINTS FORTS

GDF SUEZ, qui expérimente à titre gratuit ce dispositif de suivi en temps réel des consommations sur ce périmètre défini, annonce, au-delà de la réduction des consommations liée à l'isolation, un gain supplémentaire de 5 à 15%.

À ce stade les points forts concernant aussi bien l'opération de réhabilitation que les dispositifs de suivi, sont de plusieurs ordres. Concernant les performances énergétiques du site réhabilité, les relevés intermédiaires ont fait apparaître :

- > Pour la période octobre-novembre 2014 une consommation moyenne sur le site de 8 kWh/m² pour une moyenne régionale de 18 kWh/m².
- > Pour la période janvier et février 2015, une consommation moyenne sur le site de 19 kWh/m² pour une moyenne régionale de 37 kWh/m².

Concernant les économies réalisées par les locataires, il faut attendre la fin de la période de chauffe 2014-2015 pour produire des résultats définitifs. Concernant l'implication territoriale de Batigère Nord-Est, cette opération a été co-construite avec les parties prenantes vers un objectif commun qui a dépassé largement la réhabilitation énergétique d'un ensemble immobilier. De plus, et parce que les parties prenantes ont trouvé un grand intérêt à travailler ensemble, d'autres actions sont actuellement en montage en particulier avec GDF SUEZ et la Ville de Neuves Maisons.

suite >

IMPLICATION DES LOCATAIRES DANS LA MAÎTRISE DES CONSOMMATIONS

ESH > Batigère Nord-Est (Nancy)

◆ POINTS DE VIGILANCE

Comme dans toute opération de réhabilitation conséquente, le processus de concertation et d'information des locataires, la tenue de commissions mensuelles de suivi sont des éléments indispensables à la réussite de l'opération et de l'expérimentation de ce logiciel.

Parce que tous les locataires ne sont pas à l'aise avec les services en ligne et compte-tenu d'une faible fréquentation du service observée fin 2014, GDF SUEZ a proposé à Batigère Nord-Est ainsi qu'au Conseil général de Meurthe-et-Moselle, la mise en œuvre d'une démarche d'Information et Sensibilisation Interactive à la Maîtrise de la Demande en Énergies (ISIMDE) à destination des familles de Cumène qui vient d'être confiée à l'association RÉCIPROCITÉ pour un budget de 3 200 €.

Contact >

Carole Lanselle

Responsable RSE, Qualité et Écoute client

> carole.lanselle@batigere.fr

« Batigère responsabilise
les locataires et les implique
dans la maîtrise des charges. »

CO-PRODUCTION D'UNE PLATEFORME EXTRANET

ESH > SDH (Échirolles)Type de **communication** > *Dialoguer pour progresser collectivement*Domaine **RSE** > Questions relatives aux consommateurs**PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**

- > Locataires, demandeurs de logement
- > Représentants de locataires

◆ **OBJECTIFS**

Fluidifier la relation avec les locataires et faciliter la remontée des réclamations.

◆ **DESCRIPTION**

- > Enquête auprès des locataires, pour recueillir leurs attentes.
- > Développement d'un extranet locataires permettant :
 - à l'ESH de communiquer toutes les informations utiles, notamment les contacts des entreprises de petit entretien par immeuble, les interventions prévues, les informations relatives à la quittance ;
 - aux locataires de payer leur loyer en ligne, de soumettre leurs demandes d'intervention techniques ou autres sollicitations ;
- > À la demande des associations de locataires, de développer un accès spécifique pour les associations.

Les associations de locataires ont ainsi accès à toutes les informations, à l'échelle de la « montée » : entreprises sous contrats, travaux prévus, incidents ou dysfonctionnements, etc. Elles peuvent aussi relayer, par le biais de l'extranet, les demandes ou problématiques des habitants recueillies lors de leurs permanences. Ces demandes sont intégrées dans les flux entrants de sollicitations des locataires.

◆ **SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE**

- > Direction Clientèle et Communication
- > Service Relations clients

◆ **POINTS FORTS**

- > Contribue à la relation de partenariat avec les associations locataires.
- > Facilite la remontée d'information des locataires.

◆ **POINTS DE VIGILANCE**

- > Nécessite une bonne appropriation par les associations de locataires, au-delà des porteurs du projet, pour une utilisation optimale.
- > Nécessite une bonne gestion des flux entrants par le centre de relations clients.

Contact >

P. Fracchiolla
Directeur Clientèle et Communication
 > p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière
Responsable Qualité et Contrôle interne
 > g.bessiere@sdh.fr

PARTENARIAT AVEC LE CONSEIL GÉNÉRAL ET DES ASSOCIATIONS LOCALES POUR LE MAINTIEN À DOMICILE

ESH > Polygone (Aurillac)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Questions relatives aux consommateurs
> Communautés et développement local

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Locataires, demandeurs de logement
- > Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

Trouver une solution alternative ou intermédiaire pour les personnes âgées avant la maison de retraite avec les postulats suivants : loyer modéré, charges maîtrisées, entretien réduit, services à la carte, accompagnement social.

◆ DESCRIPTION

Le projet est le fruit de l'ambition des collectivités, alliant :

- > une forte volonté du Conseil général de la Corrèze de développer une offre aux personnes âgées ;
- > un souhait affirmé de la commune d'Uzerche d'accueillir le projet sur son territoire en faisant appel à des partenaires locaux, dont Polygone et la Mutualité Française limousine.

La vocation du projet est de fournir une offre complète pour personnes âgées aux revenus modestes :

- > Des logements adaptés et équipés en domotique à loyers modérés (10 pavillons individuels : 6 T2 et 4 T3).
- > Un suivi individuel, avec des visites régulières à domicile.
- > L'accès à un ensemble de services payants « à la carte », individuels ou collectifs, proposés par des acteurs locaux (maison de retraite, associations...), tels que des repas conviviaux, du portage de repas, des cours de yoga... Ces services sont entièrement facultatifs et les locataires ne paient que ceux qu'ils utilisent.

Le projet repose sur un partenariat entre différents acteurs locaux, chacun contribuant au projet selon ses compétences et ressources :

- > **La Ville** : mise à disposition du terrain et aménagement d'un espace de convivialité extérieur favorisant les rencontres : chemin piéton, pergola avec bancs de repos, terrain de pétanque...
- > **Polygone** : constructeur et bailleur, pratiquant des loyers modérés.

> **La Mutualité** : attribution et gestion locative, accompagnement social et coordination avec les acteurs proposant des services particuliers, par la mise à disposition d'une accompagnatrice à temps partiel (trois demi-journées par semaine) pour le maintien du lien social, l'organisation d'animations collectives et l'aide personnalisée.

> **Le Conseil général via la CNSA** : financement des équipements domotiques et de l'abonnement au dispositif de téléassistance, facultatif pour les locataires.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Direction du développement pour le développement et la gestion du projet
- > Direction de la gestion locative pour le petit entretien et les petites réparations à réaliser dans les logements

◆ POINTS FORTS

- > Partenariat intéressant qui fonctionne très bien et reproductible, qui suscite l'intérêt au-delà du territoire concerné. Des projets similaires sont envisagés sur d'autres territoires : autres communes de Corrèze et autres départements d'intervention de Polygone.
- > Belle image d'un exemple de réalisation spécifique et différent.
- > Satisfaction des parties prenantes : élus, occupants et gestionnaire.
- > Enrichissement des partenariats, innovation sociale, élargissement des savoir-faire.

suite >

PARTENARIAT AVEC LE CONSEIL GÉNÉRAL ET DES ASSOCIATIONS LOCALES POUR LE MAINTIEN À DOMICILE

◆ POINTS DE VIGILANCE

- › Le coût des loyers et des services doit rester maîtrisé pour être abordable pour les locataires.
- › La demande doit être soigneusement qualifiée et quantifiée via par exemple, une enquête préalable.
- › Les services proposés doivent rester à la carte et non obligatoires.
- › Le temps de présence de l'accompagnant social doit être soigneusement étudié.
- › Le projet nécessite d'avoir un partenaire qualifié et expérimenté pour les services proposés.
- › La réussite du partenariat nécessite une bonne entente, une bonne concertation, une écoute et une bonne appréhension du territoire et de ses besoins.

Contact >

Céline Mas

Directrice du développement

« Le partenariat contribue à la pertinence des solutions de logement avant la maison de retraite. »

CRÉATION CONJOINTE D'UNE SEM
DE PRODUCTION DE BOIS ÉNERGIE**ESH > Alogea** (Carcassonne)Type de communication > *Dialoguer pour progresser
collectivement*Domaines RSE > Communautés et Développement local
> Environnement**PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**> Collectivités, État
> Fournisseurs

◆ OBJECTIFS

- > Favoriser un circuit court d'approvisionnement en bois.
- > Contribuer au développement local, en s'appuyant sur les ressources disponibles.
- > Sécuriser l'approvisionnement en bois énergie pour les chaufferies biomasse de l'ESH.

◆ DESCRIPTION

- > Lancement d'une charte forestière des deux communautés de communes du Haut-Cabardès et Haut-Minervois en novembre 2005 pour permettre à ce territoire boisé au deux tiers de sa surface de tirer parti de la ressource bois pour se développer. Une filière bois énergie est alors identifiée comme un axe de développement prioritaire pour le territoire.
- > Création d'un partenariat entre deux sociétés HLM -Marcou Habitat et la SAAHLM (aujourd'hui Alogea)-, trois approvisionneurs de combustible bois énergie (Cosylva une coopérative forestière, Inard Bois un scieur et Valoridec un recycleur produisant du broyat de palettes), les deux communautés de communes et six autres communes, une société de gestion de chaudières (Dalkia) et la Caisse d'Épargne.
- > Création par les partenaires d'une société d'économie mixte : la Sem (Sem Bois Energie) comptant quinze partenaires privés et publics qui participent au capital de 125 000 € : 48 % privé, 52 % public. Le partenariat ainsi créé regroupe des acteurs de toute la filière bois énergie, des producteurs aux consommateurs, faisant toute la transparence entre les membres sur les modes d'organisation, les prix, la production des produits et les choix de développement. Le matériel et les plateformes de stockage ont été financés par les communautés de communes. Une des plateformes gérée par la Sem a été financée grâce aux fonds Pôle d'Excellence Rurale sur les bioénergies. Un travail étroit a été réalisé avec les entreprises au cours des premières années pour améliorer la qualité du bois fourni. Une augmentation de capital en 2014 lui permettra d'accroître sa trésorerie pour réaliser des achats plus importants pendant l'été et éviter un réapprovisionnement pendant l'hiver (car le bois est alors humide, ce qui diminue le rendement énergétique et économique). L'obtention d'un marché avec l'hôpital de Carcassonne lui permettra de diversifier ses sources de revenus.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service « Maîtrise de l'énergie » mobilisé pendant la mise en place.
- > La structure est à présent autonome.

◆ POINTS FORTS

Le projet répond avant tout à un engagement fort sur le plan environnemental (favoriser un circuit court, limiter l'impact environnemental du transport de bois) et économique (contribuer au développement local, en s'appuyant sur les ressources disponibles). Pour l'ESH, les apports sont les suivants :

- > Une meilleure maîtrise de l'approvisionnement en bois.
- > Des prix compétitifs, inférieurs aux alternatives existantes.
- > Une diminution du coût et de l'impact environnemental du transport.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Investissement important : financier (participation au capital) et humain (temps passé à la mise en place du partenariat, à la création et à la mise en place des activités).
- > Nécessite un portage important, une implication forte des partenaires locaux et en particulier des communes.
- > Malgré l'investissement initial, pas de garantie à moyen terme sur l'approvisionnement et les tarifs, susceptibles de varier selon la demande.

Contact >**Baptiste Raymond**

> baptiste.raymond@aloea.fr

PARTENARIAT ASSOCIATIF POUR AGIR SUR LA BIODIVERSITÉ

ESH > SDH (Échirolles)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Environnement

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

Mettre en place des actions en faveur de la biodiversité en s'appuyant sur une expertise externe.

Le partenariat est né du constat du manque d'expertise en interne sur la thématique.

◆ DESCRIPTION

- > Identification d'un acteur local expert en biodiversité pour accompagner l'entreprise.
- > Rencontre de la Fédération Rhône-Alpes de Protection de la Nature (FRAPNA), association locale de protection de la nature.
- > Formalisation d'un partenariat par la signature d'une convention définissant les objectifs attendus et conditions du partenariat.
- > Sensibilisation du comité de direction et des managers aux enjeux de la biodiversité pour l'entreprise, pour approfondir leur connaissance du sujet, des risques et opportunités associés, et les faire adhérer au projet.
- > Revue des cahiers de prescriptions techniques par l'association et suggestions d'intégration de critères de prise en compte de la biodiversité.
- > Expérimentation sur deux opérations, avec l'accompagnement de l'association : un programme neuf et un programme de réhabilitation (en cours).

À l'issue de l'expérimentation, une évaluation globale sera réalisée pour identifier les possibilités de généralisation de critères « biodiversité » dans les référentiels techniques.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Direction générale
- > Direction Communication
- > Responsable RSE
- > Direction du développement

◆ POINTS FORTS

- > S'appuyer sur une expertise locale et reconnue.
- > Mieux appréhender le sujet, sensibiliser et convaincre en interne.
- > Déployer des actions pertinentes tant pour l'entreprise que du point de vue de la biodiversité.
- > La dimension « militante » de l'association renforce la légitimité de son accompagnement, assure un certain niveau d'exigence et incite à la remise en question.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Veiller au profil des personnes intervenant auprès de l'entreprise, dont dépendent la qualité et l'efficacité du partenariat. L'expertise technique et la conviction environnementale sont nécessaires, mais doivent être complétées par une bonne compréhension des logiques d'entreprise et une capacité de leadership pour lever les réticences internes.
- > Définir précisément les modalités du partenariat et prévoir un dispositif de suivi.
- > Accepter le caractère militant de l'association tout en veillant à préserver l'ESH. En parallèle de son action avec l'ESH, l'association peut être amenée à prendre des positions publiques fortes sur certaines politiques, sur des projets locaux ou nationaux. Cette indépendance et cette liberté de parole fondent aussi sa légitimité. Tant que les conditions du partenariat ne sont pas affectées, ces prises de position ne doivent pas remettre en cause la coopération.
- > S'engager seulement si l'ESH est prête à modifier ses façons de faire et bien planifier le projet en termes de coût, de ressources humaines mobilisées et de calendrier.

Contact >

P. Fracchiolla
Directeur Clientèle et Communication
> p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière
Responsable Qualité et Contrôle interne
> g.bessiere@sdh.fr

METTRE
EN ŒUVRE
LE DIALOGUE
AVEC
LES PARTIES
PRENANTES



III.
EXPÉRIENCES
EN PHASE DE
SUIVI-ÉVALUATION
D'UNE POLITIQUE
RSE

12
FICHES
D'EXPÉRIENCES

III. EXPÉRIENCES EN PHASE DE SUIVI-ÉVALUATION D'UNE POLITIQUE RSE

Prise en compte des parties prenantes

COMMUNIQUER SES RÉSULTATS > Fiches d'expériences 32 à 34

62

Il s'agit ici pour l'ESH de donner accès aux données intéressant les parties prenantes au sujet de sa performance globale (sociétale, sociale, environnementale, économique et de gouvernance), et de produire régulièrement un bilan à destination des parties prenantes sur les résultats et impacts de la démarche RSE (au regard des engagements et objectifs), en répondant aux attentes d'information de ces dernières.

Communiquer « par la preuve », en s'appuyant sur des résultats objectifs, des données factuelles, permet de crédibiliser sa démarche, d'en montrer la réalité et l'évolution dans le temps. Si cette communication contribue à la valorisation de la démarche, elle doit toutefois être sincère et nuancée, faisant également apparaître les axes de progrès. Pour les ESH de plus de 500 salariés, cette communication devra également prendre en compte les obligations de reporting extra-financier du Code de Commerce.

RECUEILLIR L'AVIS DE SES PARTIES PRENANTES > Fiches d'expériences 35 à 39

65

Comme pour les autres étapes de la démarche, les parties prenantes peuvent être consultées sur les résultats des actions et projets menés. Le recueil de leur opinion et satisfaction est d'ailleurs en soi un outil d'évaluation, contribuant à identifier les axes de progrès.

FAIRE PARTICIPER LES PARTIES PRENANTES > Fiches d'expériences 40 à 43

71

Pour aller plus loin que la consultation, le bailleur peut impliquer les parties prenantes dans le système d'évaluation de la démarche, ou de certains projets, par un échange sur les résultats obtenus et/ou la co-construction d'outils de reporting ou d'évaluation. Cela permet une analyse plus approfondie et qualitative des résultats, une légitimité accrue des résultats et informations diffusées et un échange avec les parties prenantes sur les difficultés et freins rencontrés, pour aider à les lever.

L'implication des parties prenantes dans l'évaluation des actions et résultats de l'entreprise est une pratique émergente parmi les ESH, encore relativement limitée. Des entreprises d'autres secteurs et des bailleurs sociaux d'autres pays européens ont développé des outils et pratiques innovantes en la matière (comité de parties prenantes, vérification des rapports RSE par les parties prenantes, etc.).

MISE EN LIGNE DES BILANS ANNUELS

ESH > Immobilière Podeliha (Angers)Type de communication > *Communiquer pour informer*

Domaines RSE > Relations et conditions de travail

- > Questions relatives aux consommateurs
- > Environnement

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Représentants de locataires
- > Collaborateurs
- > IRP
- > Futurs collaborateurs

◆ OBJECTIFS

Mettre en application et démontrer l'engagement de transparence de l'entreprise.

◆ DESCRIPTION

Dans une volonté de transparence, l'entreprise met à disposition sur son site internet, les bilans suivants :

- > Bilan Carbone réalisé en 2010 pour le Toit Angevin et 2011 pour le Val-de-Loire.
- > Bilans qualité annuels : la dernière version est systématiquement mise en ligne.
- > Bilans CHSCT annuels : la dernière version est systématiquement mise en ligne.

Les bilans sont mis en ligne dans leur intégralité, tout en veillant au respect de la confidentialité des données le cas échéant. Ils sont également disponibles sur l'Intranet de la société.

◆ POINTS FORTS

Le fait de publier ces rapports témoigne de la volonté de transparence de l'entreprise, en cohérence avec son engagement RSE.

Ils mettent à disposition un ensemble d'informations détaillées sur les actions et la performance de l'entreprise dans différents domaines.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Veiller au respect de la confidentialité de certaines données.

Contact >**Patrice Brisset***Chef de service Qualité, Contrôle interne & RSE*

> pbrisset@podeliha.fr

« Immobilière Podeliha s'engage dans la transparence. »

RUBRIQUE « TOPS ET FLOPS » DANS LE RAPPORT D'ACTIVITÉ RESPONSABLE

ESH > SDH (Échirolles)

Type de communication > *Communiquer pour informer*

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Représentants de locataires
- > Actionnaires, administrateurs
- > Collaborateurs

◆ OBJECTIFS

- > Renforcer la crédibilité du rapport d'activité responsable par une approche plus nuancée en reconnaissant les faiblesses et les axes d'amélioration possible pour l'entreprise.
- > S'inscrire véritablement dans une logique de « rendre compte ».
- > Expliquer les difficultés rencontrées.

◆ DESCRIPTION

Au moment de la rédaction du rapport d'activité pour chaque thématique RSE :

- > Identification par les directeurs concernés d'actions ou de résultats à valoriser, d'objectifs non atteints, d'axes de progrès.
- > Sélection par la direction Communication-Clientèle et validation par le comité de direction.
- > Rédaction et intégration dans le rapport d'activité.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Pour la rédaction : direction de la communication
- > Pour le recueil des « tops et flops » : responsable RSE

◆ POINTS FORTS

- > Crédibiliser la démarche et le rapport d'activité de l'ESH en se différenciant et en s'inscrivant dans une logique de « communication responsable ».
- > Permet de revenir sur des écueils ou défaillances constatés, d'en expliquer les raisons et de présenter les actions prévues pour y remédier.
- > Permet, à l'inverse, de valoriser des actions particulières, ce qui contribue à la reconnaissance des collaborateurs impliqués.
- > Encourage en interne une réflexion critique sur l'année écoulée.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Cette rubrique « tops and flops » doit être portée par la direction générale et le(la) Président(e) pour faire accepter la démarche.
- > Il est indispensable de bien présenter la démarche en interne pour éviter des sentiments de stigmatisation ou de frustration.
- > Il s'agit de bien sélectionner les éléments à présenter.
- > Il est nécessaire, au-delà de leur mention, d'expliquer les raisons des écueils et les actions d'amélioration mises en œuvre ou prévues.

Contact >

P. Fracchiolla
Directeur Clientèle et Communication
> p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière
Responsable Qualité et Contrôle Interne
> g.bessiere@sdh.fr

VÉRIFICATION EXTERNE DES DONNÉES RSE

ESH > Logipays (Caen)

Type de communication > Communiquer pour informer

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collaborateurs
- > Collectivités, État
- > Représentants de locataires
- > Actionnaires, administrateurs

◆ OBJECTIFS**En interne :**

- > Fiabiliser les méthodologies de collecte et le calcul des indicateurs publiés.
- > Donner du sens auprès des équipes sur l'utilité du reporting.
- > Valoriser leur travail et les accompagner pour progresser dans la méthode.

En externe :

- > Crédibiliser la démarche RSE.
- > Communiquer sur l'engagement fort de LogiPays à rendre des comptes auprès des parties prenantes dans le respect du référentiel EURHO-GR.

◆ DESCRIPTION**En amont :**

- > Choix des indicateurs à auditer par l'ESH.
- > Comme tout audit : préparation préalable hors site avec un échange de documentation.

Réalisation de l'audit :

- > Rencontre avec les personnes responsables du calcul des indicateurs.
- > Analyse des documents sources.
- > Réalisation de tests de cohérence : l'auditeur procède au calcul de l'indicateur et mesure l'écart par rapport au résultat indiqué par l'ESH.

Restitution :

- > Une note de synthèse est rédigée par l'auditeur qui synthétise par indicateur les écarts relevés (le cas échéant) et les recommandations d'amélioration.
- > Un rapport d'assurance modérée, inclus dans le rapport RSE de l'ESH.
- > Selon la demande de l'organisme, une restitution à froid peut être réalisée avec l'équipe de direction.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

Tous les services de LogiPays sont mobilisés. Chaque personne en charge du calcul du ou des indicateurs concernant son activité participe à la vérification externe et rencontre l'auditeur.

◆ POINTS FORTS

- > Amplifie l'engagement volontariste de l'organisme (anticipation de l'obligation légale).
- > Renforce le rapport d'activité responsable (élaboré sur la base du référentiel du logement social EURHO-GR) qui n'est pas qu'un support de communication.
- > Donne du sens et crédibilise la démarche.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Comme dans tout audit, il faut bien expliquer en amont aux équipes qu'il s'agit d'une vérification des méthodes (le mot contrôle peut faire peur) et non pas de la qualité de leur travail. Certaines personnes peuvent se sentir jugées ou évaluées et mal vivre l'expérience.
- > Il est indispensable d'expliquer aux équipes les raisons d'une vérification externe est réalisée (objectif) et la manière dont elle va se dérouler (méthode employée par l'auditeur).
- > Rassurer et accompagner.
- > Prévoir la disponibilité des équipes pendant la durée de l'audit (2 jours de présence sur site).
- > Coût de l'audit : 7 jours-hommes facturés, dont 3 j-h pour la vérification sur place.

Contact >**Sylvie Legond**

Référente RSE et Habitat Senior Services

> slegond@logipays.com

RENCONTRES FOURNISSEURS POUR ENCOURAGER L'AMÉLIORATION CONTINUE

ESH > Habitat 62/59 Picardie (Coquelles)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaines RSE > Loyauté des pratiques

> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Fournisseurs

◆ OBJECTIFS

Établir un partenariat gagnant-gagnant avec les fournisseurs visant à :

- > Communiquer de façon claire et transparente les exigences de l'ESH et comprendre les contraintes des fournisseurs.
- > Encourager le dialogue pour mener des actions d'amélioration conjointes.
- > Échanger et partager les bonnes pratiques.

◆ DESCRIPTION

Trois types de rencontres sont organisées au cours de l'année.

1. Information sur la production en janvier

Annuellement, l'ESH convie ses partenaires à une réunion d'information sur les commandes et marchés prévus (construction, réhabilitation, aménagement, ...) afin de leur donner de la visibilité sur l'activité.

2. Bilan sur les prestations réalisées et échange sur les pistes d'amélioration pour le 1^{er} semestre

Plusieurs réunions sont organisées au siège social ou en agence selon la nature des prestations : maîtres d'œuvre, entreprises de bâtiment, prestataires locaux d'entretien courant... Ces réunions d'une ou deux heures visent à échanger avec les partenaires sur :

- > Les principaux points de non-satisfaction dans les évaluations fournisseurs et les solutions possibles.
- > Des points de vigilance que l'ESH souhaite renforcer en fonction de l'évolution de sa démarche RSE/Qualité/Environnement.
- > Les difficultés rencontrées par les entreprises et les solutions possibles.

Exemples de sujets abordés : chantiers verts, travail dissimulé, règlement des factures...

3. Conférences Domopale

Une fois par trimestre, l'ESH organise une conférence dans le cadre de Domopale, association qu'elle a créée et qui rassemble des partenaires. Chaque conférence (format 11h-14h) porte sur une thématique particulière abordée avec un intervenant externe. A titre d'exemples : dépollution des sols, gestion de crise, innovation... Chaque conférence prévoit ensuite un moment d'échange entre les participants.

L'objectif est de contribuer au développement du tissu économique local en favorisant la mise en réseau, l'échange et les partenariats entre entreprises.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Les donneurs d'ordre internes (en particulier les responsables Construction, Patrimoine, Achat...)
- > Le service Communication

◆ POINTS FORTS

Ces différentes rencontres sont très appréciées des entreprises, comme le reflète le taux élevé de participation. Elles permettent :

- > De présenter et d'expliquer clairement les attentes et exigences de l'ESH et d'aider les entreprises à y répondre.
- > D'entretenir une relation de confiance et de partenariat.
- > De suggérer d'autres pistes d'amélioration.

En interne, la participation aux réunions de la responsable RSE, des chargés d'opération et techniciens permet de diffuser un même message à l'ensemble des acteurs concernés.

Une publication dédiée « DOM'INFO » assure une information de l'ensemble des partenaires.

suite >

RENCONTRES FOURNISSEURS POUR ENCOURAGER L'AMÉLIORATION CONTINUE

ESH > **Habitat 62/59 Picardie** (Coquelles)

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > « Exemplarité » : veiller à la cohérence entre les exigences vis-à-vis des partenaires et ses propres pratiques, entre ses engagements et ses actions.
- > Savoir accepter la critique, la remise en question, pour faire évoluer ses pratiques au regard des échanges avec les entreprises.
- > Se montrer juste et équitable.

Si les réunions sont relativement simples à organiser et peu coûteuses, les conférences Domopale nécessitent davantage de ressources et de planification.

Contact >

Julie D'Hondt

Responsable Qualité Environnement RSE

> jdondt@habitat6259.fr

« Habitat 62/59 Picardie agit pour un partenariat gagnant-gagnant avec les fournisseurs. »

APPLICATION MOBILE POUR SIGNALER LES DYSFONCTIONNEMENTS

ESH > ICF Habitat (Paris)

Type de communication > Communiquer et consulter pour agir

Domaine RSE > Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Locataires

◆ OBJECTIFS

- > Permettre aux occupants des résidences de signaler des incidents constatés dans les parties communes de l'immeuble.
- > Informer les équipes d'ICF Habitat, la gestion de proximité, le gardien et l'agence en charge de la résidence pour réaliser une intervention corrective.

◆ DESCRIPTION

Le dispositif permet à un locataire remarquant un dysfonctionnement ou une dégradation dans les parties communes de le signaler à tout moment et très rapidement, déclenchant une demande d'intervention.

Il lui suffit de « flasher » le « QR code »* affiché, au moyen de son smartphone. Le QR code renvoie vers un formulaire en ligne permettant de qualifier le dysfonctionnement au moyen d'un menu déroulant puis d'envoyer la demande aux personnes concernées. Chaque QR code est associé à une résidence permettant ainsi de localiser directement l'incident signalé. Une fois le support déployé, la gestion du flux des demandes est automatisée via le site mobile par l'envoi d'un mail. Les équipes de proximité peuvent intervenir et si besoin missionner une entreprise tout en informant le client « demandeur » de la suite donnée, le tout en temps réel.

Développée par un prestataire externe, l'application s'intègre dans le dispositif global de remontée et de traitement des demandes locataires.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

Développement de l'application :

- > Fonction support marketing, accompagnée d'un prestataire dans le cadre de l'élaboration du site mobile.
- > Les thématiques, les champs abordés ont été étudiés en lien avec les équipes de proximité.

Exploitation :

- > Équipes de proximité en charge de la gestion des résidences disposant du système.

◆ POINTS FORTS

- > Simplification du processus de signalement d'incident pour l'occupant.
- > Amélioration de la satisfaction des clients.
- > Rapport d'analyse statistique détaillé par typologie de signalement et par résidence.
- > Qualification précise et instantanée de la demande.
- > Démarche innovante dans le cadre de l'amélioration de la qualité de service et du suivi Qualité des résidences.
- > Démarche innovante renforçant l'image de l'entreprise.

Facile à mettre en place, le QR code se prête à un nombre infini de déclinaisons. Mais, surtout, il apporte un service supplémentaire aux clients de l'ESH dans un registre innovant et bénéfique en termes d'image.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Cet outil est un nouveau moyen de communication qui vient compléter la palette des points de contacts proposée aux clients. La simplicité et la réactivité via cette technologie dématérialisée nécessite un temps de réaction similaire pour conserver le niveau de qualité de service attendu par les locataires. Ce dispositif est exploitable principalement pour les désordres de premier niveau (ampoule grillée, stockage sauvage, dégradations des parties communes...) pendant les horaires de journée.

Contact >

Renaud Charles-Lobry

Responsable Marketing et Offre Groupe

> renaud.charles-lobry@icfhabitat.fr

* Un QR code est un type de code-barres en deux dimensions pouvant être décodé au moyen d'un lecteur de code-barres, d'un téléphone mobile, d'un smartphone, ou encore d'une webcam, pour accéder à un site internet, un contenu multimédia, une adresse email, etc.

ENQUÊTE DE SATISFACTION AUPRÈS DES ADMINISTRATEURS

ESH > **Logéal Immobilière** (Yvetot)Type de communication > *Communiquer et consulter pour agir*

Domaine RSE > Gouvernance

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Actionnaires, administrateurs

◆ OBJECTIFS

> Mettre en place un dispositif d'évaluation du fonctionnement des instances de gouvernance impliquant directement les parties prenantes concernées, pour identifier les axes d'amélioration.

> Conforter la relation de confiance avec les administrateurs.

◆ DESCRIPTION

> Rédaction du questionnaire par la juriste interne en charge des relations avec le conseil d'administration et le directeur général.

> Présentation du questionnaire au Bureau pour validation.

> Envoi du questionnaire par courrier à l'ensemble des administrateurs.

> Réception des réponses retournées par courrier.

> Analyse des résultats et identification des actions d'amélioration.

> Restitution des résultats dans le rapport d'activité responsable.

> Mise en œuvre des actions d'amélioration. Exemples d'actions réalisées : élaboration d'un livret sur le rôle et les responsabilités des administrateurs, sensibilisation à l'histoire du logement social, sensibilisation au développement durable, autour d'une visite à Fribourg-en-Brisgau.

Le questionnaire s'articule autour des thématiques suivantes :

> Information et définition des missions, objectifs, moyens de l'organisme.

> Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration : fréquence, ordre du jour, qualité des débats, clarté des rôles...

> Relations entre le conseil d'administration et la direction

> Focus : organisation et fonctionnement des commissions.

La démarche n'a pas forcément vocation à être reproduite tous les ans afin de laisser du temps pour la définition et le déploiement des actions d'amélioration. Il semble néanmoins particulièrement pertinent de refaire une enquête à la suite d'un renouvellement important des membres du conseil d'administration (après une année d'exercice) pour recueillir l'avis et les suggestions des nouveaux administrateurs.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

> Juriste interne en charge des relations avec le conseil d'administration
> Direction générale

◆ POINTS FORTS

> Permet de faire remonter des questionnements et attentes non exprimés par ailleurs.

> Renforce la relation de confiance entre la direction et les administrateurs.

> Permet d'identifier des actions à mener auprès des administrateurs pour les inclure et les impliquer dans la démarche RSE.

◆ POINTS DE VIGILANCE

> Veiller à la rédaction du questionnaire (simple, rapide, clair) pour maximiser le taux de retour.

> Bien communiquer et expliciter la démarche auprès des administrateurs.

> Exploiter les réponses en mettant en place des actions d'amélioration.

Contact >

Rodica Preda

Directrice Audit RSE

> r.preda@logeal-immobiliere.fr

DISPOSITIF D'AUTO-ÉVALUATION DU CONSEIL DE CONCERTATION LOCATIVE

ESH > Picardie Habitat (Compiègne)

Type de communication > *Communiquer et consulter pour agir*

Domaine RSE > Gouvernance

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Représentants de locataires

◆ OBJECTIFS

L'objectif de ce dispositif est d'une part d'évaluer de manière régulière et dans le temps l'efficacité du processus de concertation locative et de rendre compte du niveau de prise en compte par l'ESH des inputs des associations de locataires et d'autre part d'évaluer l'impact des décisions prises au niveau du conseil.

◆ DESCRIPTION

Porté au niveau de la direction générale, du conseil d'administration et de la direction de la gestion locative, le processus est mis en place depuis 2013. Il a été suspendu pendant la période électorale des nouveaux représentants des associations de locataires.

Picardie Habitat a fait une première proposition d'une liste de critères complétée par les associations de locataires et permettant de qualifier d'une part, la qualité de la concertation et d'autre part, la réussite des projets présentés au conseil de concertation et qui avaient fait l'objet d'échanges.

Les paramètres de mesure de la pertinence des actions et des effets attendus sont ensuite définis pour chaque projet de manière partagée et présentés au niveau du conseil de concertation.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

Cette démarche mobilise tous les acteurs de la gestion locative, du développement local, du service des charges locatives qui viennent présenter les projets.

Un investissement temps initial important mais qui peut ensuite se transformer en gain de temps dans la compréhension partagée des projets.

◆ POINTS FORTS

La co-définition et l'évaluation partagée des effets des projets tendent vers une meilleure responsabilisation des participants et permettent de co-construire le « vivre ensemble ».

◆ POINTS DE VIGILANCE

Les clés de réussite sont très liées à la mobilisation et à l'implication des représentants d'associations de locataires et ce, dans la durée. Cette implication est à recréer à chaque élection si les membres sont renouvelés.

Une des difficultés peut résider dans les directives des réseaux d'associations de locataires au niveau national qui peuvent être contradictoires avec les projets menés au niveau local et aux expérimentations menées.

Contact >

Olivier Zambetti

Directeur de la gestion locative

> olivier.zambetti@cilova.com

BAROMÈTRE SOCIAL POUR RECUEILLIR L'AVIS DES COLLABORATEURS

ESH > Habitat 62/59 Picardie (Coquelles)

Type de communication > *Communiquer et consulter pour agir*
Domaine RSE > Relations et conditions de travail

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collaborateurs
- > Instances représentatives du personnel

◆ OBJECTIFS

- > Recueillir les attentes et le ressenti des collaborateurs sur la politique de ressources humaines et le fonctionnement de l'ESH, mesurer le climat social.
- > Montrer que la démarche qualité-RSE de l'ESH porte aussi sur la qualité envers les collaborateurs.
- > Identifier les pistes de progrès en matière de gestion et de management des ressources humaines.

◆ DESCRIPTION

La première édition a été réalisée en 2004, selon les étapes suivantes :

- > Questionnaire développé en associant les délégués du personnel.
- > Communication auprès du personnel.
- > Traitement des réponses en interne.
- > Restitution d'une synthèse à l'ensemble des collaborateurs.
- > Définition et mise en œuvre d'un plan d'action sur les points de progrès identifiés.

L'enquête a été renouvelée en 2007 et 2010 et partagée avec d'autres ESH du réseau Delphis. De légères modifications ont été apportées au questionnaire en conservant toujours un socle commun pour suivre l'évolution, tout en incluant des « focus » annuels.

En 2014, l'enquête a été déployée dans le cadre d'une démarche collective plus large avec 8 autres ESH du réseau Delphis. Elles ont réalisé l'enquête à la même période, en s'appuyant sur le même questionnaire et un prestataire commun afin de mutualiser les coûts, partager et comparer les résultats, et d'identifier les « bonnes pratiques » et problématiques pouvant faire l'objet d'une réflexion commune.

Le questionnaire est structuré autour de 10 thématiques :

- L'organisation et les conditions de travail
- Votre fonction dans l'entreprise
- Le management
- La formation professionnelle
- La rémunération et les avantages sociaux
- Les instances représentatives du personnel
- La communication
- La diversité et prévention des discriminations
- L'image de la société
- Impression générale

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Ressources humaines

◆ POINTS FORTS

- > Très apprécié des collaborateurs.
- > Apporte des éléments de mesure de la satisfaction des collaborateurs, contribuant à évaluer la dimension ressources humaines de la RSE.
- > Permet d'identifier des axes d'amélioration, d'évolution.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > Bien définir l'objectif de la démarche de baromètre social et les attentes.
- > Veiller au choix et à la rédaction des questions en s'interrogeant sur l'objectif, l'exploitation des réponses, les suites à donner.
- > Bien communiquer en interne sur l'objectif, les modalités et les résultats.
- > Définir puis mettre en œuvre un plan d'actions, en établir le bilan. Communiquer sur l'avancée du plan d'actions et sur le bilan.
- > Garantir l'anonymat et rassurer les collaborateurs sur ce point.
- > Être vigilant sur l'interprétation des réponses, au regard notamment de l'échantillon et de sa représentativité.
- > Comme toute enquête de satisfaction, le baromètre social vise à recueillir une perception, à un moment donné, qui peut être affectée par différents facteurs : le contexte conjoncturel, l'ordre et la formulation des questions, l'humeur... Il est recommandé de croiser et compléter les résultats avec d'autres dispositifs de mesure et d'évaluation pour définir des plans d'action.

Contact >

Julie D'Hondt

Responsable Qualité Environnement RSE

> jdondt@habitat6259.fr

AUDIT QUALITÉ PAR LES LOCATAIRES

ESH > France Loire (Orléans)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

> Locataires, représentants de locataires

◆ OBJECTIFS

Mieux identifier les attentes prioritaires des locataires pour définir les actions à mettre en œuvre et faire évoluer les engagements de qualité de services.

◆ DESCRIPTION

- > Constitution d'un panel de locataires : CCL, locataires identifiés pour leur implication active.
- > Formation du panel à l'audit et aux procédures de l'entreprise : visite et rencontre des équipes concernées.
- > Choix des engagements à auditer : deux engagements chaque année. En 2013, propreté des parties communes, propreté des logements à l'entrée dans les lieux. En 2014, service 24/24, demandes d'interventions techniques.
- > Réalisation des audits.
- > Échange avec le panel pour identifier les actions d'amélioration.

Les audits réalisés en 2013 et 2014 ont permis d'actualiser la charte de qualité de services. Un projet de nouvelle charte est en cours de présentation aux membres de la CCL.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Piloté par le responsable Qualité.
- > Autre service mobilisé : relation clients-locataires.

◆ POINTS FORTS

- > Permet d'approfondir les enquêtes de satisfaction par une approche plus qualitative et un réel dialogue avec les locataires.
- > Permet de mieux comprendre les attentes des locataires et d'identifier des éléments auparavant occultés ou négligés.
- > Permet aux locataires de mieux comprendre le fonctionnement et les contraintes du bailleur.
- > Renforce la relation de proximité avec les locataires. La transparence sur le fonctionnement interne a été très appréciée par les locataires.

◆ POINTS DE VIGILANCE

Pour être réellement fructueuse et constructive, cette pratique suppose un niveau de qualité et de satisfaction clients déjà relativement élevé ainsi qu'un bon dialogue avec les locataires.

Contact >

Corinne Turpin

Responsable Communication Marketing & RSE

> cturpin@franceloire.fr

ÉVALUATION ET APPROPRIATION DE LA RSE

ESH > **Domofrance** (Bordeaux)Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES
> Collaborateurs

◆ OBJECTIFS

Évaluer de manière partagée avec les collaborateurs le déploiement de la démarche RSE, en partenariat avec l'école Bordeaux Management (KEDGE) dans le cadre d'une convention de **recherche-action**.

◆ DESCRIPTION

En 2012, Domofrance a mis en place avec l'école de management de Bordeaux (KEDGE) une convention de partenariat de recherche-action. Elle porte sur deux volets :

- > La mise en œuvre d'un processus appropriatif de la RSE via la conception et l'animation d'ateliers durant lesquels les salariés sont invités à évaluer les premières étapes et à co-construire des plans d'action pour améliorer la démarche. Ce processus s'est appuyé sur l'observation, l'accompagnement et l'interrogation du personnel (films et enregistrements des journées, analyse et enquête conduites par les chercheurs de KEDGE pour leur usage exclusif) afin d'évaluer le niveau de déploiement de la démarche RSE et leurs attentes. Parmi les différentes actions menées, l'analyse du différentiel entre les attentes formulées en 2009 sur le devenir de la RSE chez Domofrance à l'échéance de cinq ans et les actions mises en place. A l'issue de cette analyse, un nouveau plan d'action a été proposé par les équipes.
- > L'accompagnement de l'équipe de direction sur un questionnaire stratégique de la RSE au sein de la gouvernance territoriale prenant en compte les modifications du paysage institutionnel.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Les ateliers-métiers ont mobilisé au global 80 collaborateurs pendant 3 fois une journée et une demi-journée de restitution globale.
- > Le comité de direction a été également impliqué dans le cadre de la convention recherche-action lors de réunions spécifiques et d'une journée de séminaire.

Le budget alloué s'élève à moins de 20 000 €

◆ POINTS FORTS

Le travail collaboratif avec les chercheurs a été riche et très fructueux. Il a donné un nouvel éclairage qui a permis d'inscrire ces évolutions avec l'historique de la RSE au sein de Domofrance.

Pratique innovante, les ateliers participatifs ont été perçus très positivement en interne.

◆ POINTS DE VIGILANCE

La prise de risque initiale intrinsèque à l'évaluation par les collaborateurs en toute transparence, à travers les ateliers-métiers, de la pertinence et de l'avancement du déploiement de la démarche RSE s'est, au final, révélée extrêmement positive.

Un risque est identifié qui consiste à sous-évaluer les besoins de communication en interne autour de la démarche.

Plus globalement les moyens alloués à la démarche RSE qui nécessitent un dimensionnement précis du plan de charges et un engagement permanent car la RSE est l'expression du projet d'entreprise.

Contact >

Isabelle Touchon

Directeur Marketing, Prospective et RSE

> isabelle.touchon@domofrance.fr

CO-PRODUCTION DU RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS RSE EURHO-GR®

ESH > Ensemble d'ESH coordonné par Delphis (Paris)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaine RSE > Démarche globale

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Collectivités, État
- > Représentants de locataires
- > Collaborateurs
- > IRP
- > Actionnaires, administrateurs
- > Fournisseurs, entreprises
- > Acteurs sociaux et associatifs

◆ OBJECTIFS

- > Structurer les démarches RSE des ESH autour des enjeux clés pour le secteur et ses parties prenantes.
- > Rendre compte aux parties prenantes sur la performance des ESH sur les dimensions de RSE au moyen d'indicateurs pertinents et vérifiables.
- > Crédibiliser les rapports RSE par des données objectives et factuelles, et un référentiel partagé et co-construit avec les parties prenantes.

◆ DESCRIPTION

Les 9 ESH à l'origine du projet (FSM, Habitat 62/59 Picardie, Habitat du Nord, Le Foyer Rémois, le Toit Angevin, Logipays, Promologis, SDH, Sogemac Habitat) se sont engagées dans une démarche RSE en 2006. Les référentiels de RSE existants s'adressaient alors en priorité aux grandes entreprises multinationales et restaient très éloignés des métiers et problématiques des bailleurs sociaux. Ces ESH ont donc décidé de co-construire leur propre référentiel commun, en association avec des parties prenantes du secteur pour identifier les sujets les plus pertinents. L'objectif était de définir un ensemble d'indicateurs-clés permettant aux ESH de mesurer leur performance sur ces différents sujets et d'en rendre compte à leurs parties prenantes, en premier lieu les collectivités.

Le développement du référentiel s'est déroulé selon les étapes suivantes :

- > Constitution d'un groupe projet réunissant des dirigeants et référents des différentes ESH.
- > Choix d'un cabinet de conseil spécialisé dans la RSE pour accompagner la démarche et assurer l'ouverture et la neutralité des débats.
- > Identification et mobilisation de représentants de parties prenantes : collectivités, associations de locataires, financeurs, organisations syndicales, entreprises, fournisseurs d'énergie, etc.

- > Animation de deux séminaires d'une journée avec les parties prenantes. Au cours de chaque séminaire, cinq ateliers ont été organisés autour des cinq dimensions de la RSE (société, environnement, économie, ressources humaines, gouvernance) pour définir avec les parties prenantes les enjeux et indicateurs clés pour les ESH et pour élaborer collectivement le référentiel.
- > Test du référentiel par les ESH et ajustements.
- > Production des premiers rapports RSE.

Le référentiel a ensuite été partagé et adapté au niveau européen dans le cadre du réseau de bailleurs publics et sociaux Eurhonet, devenant ainsi le premier référentiel sectoriel européen pour la RSE : EURHO-GR® (European Housing - Global Reporting).

Le référentiel a été amélioré en continu au fil des retours des utilisateurs. En 2013, il a fait l'objet d'une révision en profondeur pour l'adapter à l'évolution des enjeux et de la réglementation et aux nouveaux référentiels internationaux (ISO 26 000, notamment). À cette occasion, des parties prenantes ont de nouveau été consultées au niveau national et local pour apporter leurs suggestions d'amélioration.

En 2014, le référentiel EURHO-GR® était utilisé par plus de 40 bailleurs en France (28 bailleurs), Allemagne, Italie, Suède et Grande-Bretagne, couvrant plus de 750 000 logements (plus de 500 000 logements en France).

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Participation aux séminaires, validation des enjeux : direction générale
- > Test et déploiement du référentiel : référents RSE
- > Référents indicateurs dans les différents services
- > Mise en forme, production du rapport : Communication

suite >

CO-PRODUCTION DU RÉFÉRENTIEL D'INDICATEURS RSE EURHO-GR®

ESH > Ensemble d'ESH coordonné par Delphis (Paris)

◆ POINTS FORTS

- > Crédibilise et légitime le reporting RSE en le fondant sur un référentiel co-construit et partagé.
- > Co-construction du référentiel avec des bailleurs, ce qui garantit la faisabilité des indicateurs choisis.
- > Fournit un motif et une base de dialogue avec les parties prenantes.
- > Facilite la mise en place de la démarche RSE et du reporting RSE au sein de l'ESH dans la mesure où les enjeux, indicateurs et formules de calcul sont déjà définis.
- > Traduit les principes génériques de RSE en éléments concrets directement connectés aux métiers et au quotidien des bailleurs et de leurs collaborateurs.
- > Permet, grâce au benchmark annuel, à chaque ESH de situer sa performance par rapport aux autres bailleurs utilisant le référentiel.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > La co-production avec les parties prenantes nécessite de bonnes capacités d'animation. Le temps consacré aux échanges et à la construction du consensus ne doit pas être sous-estimé.
- > Les indicateurs doivent être compréhensibles par tous, y compris des parties prenantes non expertes. Cela suppose une attention particulière sur le vocabulaire et les unités utilisés.
- > Comme tout reporting, les chiffres doivent être accompagnés d'une analyse narrative.
- > Le référentiel définissant des règles « standards », certaines formules de calcul peuvent ne pas être adaptées à certaines spécificités d'ESH. Il faut permettre des marges de flexibilité.

Contact >

Olivier Penaud
Chargé de mission
> penaud@delphis-asso.org

« En 2014, le référentiel EURHO-GR®
était utilisé par plus de 40 bailleurs
en Europe dont 28 en France. »

ATELIER DE RETOUR D'EXPÉRIENCE BBC AVEC LES LOCATAIRES

ESH > SDH (Échirolles)

Type de communication > *Dialoguer pour progresser collectivement*

Domaines RSE > Environnement

> Questions relatives aux consommateurs

PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

- > Locataires
- > Représentants de locataires
- > Entreprises
- > Collectivités

◆ OBJECTIFS

Identifier conjointement des actions pour améliorer le confort et la performance des logements BBC, sur la base d'un retour des usagers concernant les problèmes rencontrés dans leur logement.

◆ DESCRIPTION

Projet co-piloté par la SDH et la CNL Isère, mené en partenariat avec la Ville d'Échirolles, la compagnie de chauffage de l'agglomération grenobloise et l'agence locale de l'énergie et du climat (ALEC).

- > Visites de logements par les locataires.
- > Réunions de bilan donnant la parole aux habitants.
- > Restitution, autour de trois thèmes majeurs pour les habitants: le chauffage et l'énergie, la sécurité, le confort et l'aménagement.
- > Identification d'actions sur ces trois thèmes, à différentes échéances : reprises immédiates (levées des réserves), traitement dans le cadre de projets à moyen terme (« Projet de gestion de site »), ajouts ou modifications dans le « cahier de recommandations » pour les prochains logements BBC.

◆ SERVICES MOBILISÉS EN INTERNE

- > Service Patrimoine
- > Service de proximité
- > Direction du développement
- > Assistant à maîtrise d'ouvrage

◆ POINTS FORTS

- > Permet de compléter et confronter les approches techniques avec un retour des usagers, en centralisant les remarques.
- > Offre une occasion d'échange avec les habitants sur les problématiques inhérentes à la mise en route de programmes neufs.
- > Offre une opportunité de travail en commun entre l'ESH, l'architecte, le prestataire de chauffage et les habitants.
- > Renforce la relation avec l'association de locataires, ouvrant la voie à la signature d'une convention sur la « troisième ligne ».

◆ POINTS DE VIGILANCE

- > L'efficacité dépend en grande partie du profil des personnes impliquées, de leur implication, de leur aptitude à l'écoute et au dialogue.
- > Ce type de pratique suppose une relation de confiance et constructive avec les associations de locataires.
- > L'action doit être menée dans un climat « neutre », en-dehors de périodes d'élections, de négociations ou de tensions pouvant affecter la discussion.
- > L'ESH et les services mobilisés doivent être en mesure d'accepter des retours négatifs. Ils doivent être prêts à proposer et mettre en œuvre des actions correctives.

Contact >

P. Fracchiolla

Directeur Clientèle et Communication

> p.fracchiolla@sdh.fr

G. Bessière

Responsable Qualité et Contrôle Interne

> g.bessiere@sdh.fr

METTRE
EN ŒUVRE
LE DIALOGUE
AVEC
LES PARTIES
PRENANTES



IV.
FICHES
DE
MÉTHODE



6 FICHES DE MÉTHODE

IV. FICHES DE MÉTHODE

Proposés autour de 6 « fiches pratiques », les éléments de méthode présentés dans les fiches suivantes s'inspirent des techniques et outils de communication classiques. S'ils sont en place au sein de l'ESH, il s'agira de les mobiliser, les réinterroger et d'y intégrer les principes et objectifs de la RSE. Dans le cas contraire, il s'agira, en fonction de la taille, des moyens, des objectifs de l'ESH, de développer les outils pertinents pour organiser et renforcer la communication (voir notamment la fiche A).

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION > Fiche A	78
COMMENT STRUCTURER LA COMMUNICATION RSE ? > Fiche B	80
COMMENT PRIORISER LES ENJEUX RSE POUR DÉFINIR SA POLITIQUE ? > Fiche C	82
COMMENT SENSIBILISER LES PARTIES PRENANTES ? > Fiche D	84
COMMENT ORGANISER LE DIALOGUE ? > Fiche E	85
COMMENT TIRER PARTI DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE ? > Fiche F	88

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

La communication est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. Elle doit être pensée et planifiée au regard de celle-ci et des engagements et objectifs fixés (en termes de développement, de maîtrise des risques, de politique sociale...) qu'elle doit contribuer à atteindre en renforçant la notoriété de l'ESH, en permettant de nouveaux partenariats, en maintenant un dialogue régulier, etc.

La communication doit occuper une place stratégique dans l'organisation et être portée par la direction générale. La (les) personne(s) en charge de la communication au sein de l'entreprise doivent avoir une vision transversale de l'activité et un bon accès à l'information, y compris à un niveau stratégique, afin de la relayer au mieux en fonction des objectifs de l'ESH et du contexte.

➤ **Définir un positionnement** : un message fort servant de fil conducteur à la communication. Ce positionnement définit, en lien avec la stratégie de l'entreprise, la vision et l'ambition de l'ESH, et la manière dont elle veut être perçue.
Exemples : un acteur engagé, remporter la préférence...

➤ **Établir un plan de communication** : pour être efficace, la communication doit être planifiée, idéalement avec un plan de communication pluriannuel en parallèle avec la durée du projet d'entreprise, décliné et affiné annuellement en fonction des priorités définies. Accompagné d'un budget, le plan de communication s'appuie sur le positionnement général pour préciser notamment :

- Les « messages-clés » ou sujets-clés selon le positionnement défini et les priorités.
- Les grands enjeux et objectifs pour l'entreprise.
- Les objectifs et résultats attendus selon les cibles, notamment internes ou externes.
- Un plan d'action, indiquant les cibles visées, les actions à mener, les supports et événements, les personnes en charge et celles à mobiliser, les échéances.

Cette planification prend en compte l'actualité et les événements extérieurs (élections, semaine nationale Hlm, semaine du Développement durable...) lorsque cela est pertinent. Identifier en amont les éléments « récurrents » (poses de première pierre par exemple) permet de mieux les « singulariser » en adoptant des messages, des angles d'approche, des modes de communication différents, pour éviter un effet de lassitude. La planification permet de mieux anticiper les ressources nécessaires (budget, temps, expertises particulières à mobiliser en interne...). Elle permet aussi de veiller à l'équilibre entre les thématiques abordées (afin de ne pas négliger certains aspects) et les parties prenantes ciblées, de prendre le temps de définir les actions ou outils les plus appropriés et de diversifier les messages et modes de communication.

➤ **Le plan de communication doit être validé et porté par la direction générale**, partagé avec l'ensemble des membres de la direction afin qu'ils se l'approprient et y contribuent chacun à leur niveau.

➤ **Bien définir les objectifs afin d'identifier les actions et outils pertinents** : la brochure, le livret ou le communiqué de presse ne sont pas toujours les moyens les plus adaptés pour parvenir à ses fins ! Il s'agit notamment d'aider les différents services à cerner leurs besoins en fonction des buts recherchés.

RECOMMANDATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION

« *Stratégique, la communication doit être portée par la direction générale.* »

► **La planification doit laisser une place à la flexibilité** : il faut pouvoir être réactif, en cas de circonstances imprévues, mais aussi saisir des opportunités. Cela suppose d'être en veille active sur son environnement, l'actualité locale, l'actualité des parties prenantes ciblées...

pour l'ESH d'identifier les acteurs pertinents au regard de leurs réseaux, de leur légitimité, de leur pouvoir d'influence, d'établir et de maintenir une relation étroite avec eux et de développer des stratégies d'alliances à travers des partenariats, projets communs, actions conjointes de communication...

► **S'appuyer sur des relais influents** : les messages véhiculés par des tiers influents (« leaders d'opinion ») donnent plus de poids à la communication directe de l'entreprise en la crédibilisant et en la diffusant plus largement. Il s'agit donc



- LA COMMUNICATION DE CRISE -

- **Pour prévenir** : maintenir un dialogue continu, des contacts réguliers avec les parties prenantes, notamment les médias, adopter une communication argumentée, robuste, sincère en reconnaissant ses faiblesses et écarts.

- **Pour anticiper** :

- Identifier les risques et scénarios possibles.
- Définir les actions à mener en répondant à ces questions : Qui est habilité à s'exprimer ? Qui est porte-parole ? Qui doit être mobilisé pour constituer une cellule de crise ? À qui s'adresser en priorité ? Quelle posture adopter ? Quels messages véhiculer ? Quelles sont les actions et moyens de suivi ?

- **S'entraîner** : réaliser des simulations afin de préparer les équipes.

Une difficulté majeure à prendre en compte est la différence de temporalité entre d'une part, la communication qui est déclenchée immédiatement et nécessite une réaction rapide, et d'autre part, la résolution de la crise et du problème qui impliquent davantage de temps.

Longtemps négligée, la communication de crise devient un enjeu de plus en plus important pour les ESH. En effet, les technologies de l'information et de la communication (internet, médias sociaux...) accélèrent et démultiplient la circulation d'informations pouvant affecter très rapidement et durablement la notoriété d'une entreprise. Un certain nombre d'outils sur le sujet ont été développés dans le secteur : un guide pratique « *Gestion et communication de crise dans l'habitat social* », « *Guides réflexes et méthodologie* », collection Les Cahiers, 2009, une formation dispensée par l'Afpols.

COMMENT STRUCTURER LA COMMUNICATION RSE ?

► Planifier la communication selon une stratégie définie avec la démarche RSE elle-même.

Lors de la définition de la stratégie et de la politique RSE, un volet particulier sur la communication interne et externe pourra être inclus. Cette stratégie de « Communication RSE » devra être intégrée au plan de communication global de l'ESH (voir fiche suivante : « *Comment prioriser les enjeux RSE pour définir sa politique ?* »). Une stratégie de communication suppose de définir :

- Les objectifs : pourquoi veut-on communiquer ? Pour valoriser, rendre compte, sensibiliser et informer, convaincre, mobiliser ?

Les objectifs seront étroitement liés à la démarche elle-même, son avancement, ses points d'étape, les besoins de sensibilisation et de mobilisation). Les objectifs peuvent être déclinés par thématique, notamment selon le degré de maturité de l'ESH sur les différents sujets.

- Les cibles : vers qui veut-on communiquer en fonction des objectifs définis ?

Compte-tenu de la diversité des parties prenantes, il s'agit de prioriser selon les objectifs poursuivis et les thématiques prioritaires. Un même objectif peut amener à communiquer vers différentes cibles. Différents objectifs peuvent être poursuivis pour une même cible.

- Les messages-clés : que veut-on communiquer selon l'objectif poursuivi et la partie prenante concernée ?

Il s'agira de veiller à ne pas multiplier les messages dans un même acte de communication et à se concentrer sur les messages essentiels.

- Les vecteurs et outils utilisés : comment veut-on communiquer ?

Les supports et moyens de communication doivent être choisis au regard des éléments précédents : on ne s'adressera pas de la même façon à une collectivité, des associations de locataires, des représentants du personnel. De même, on ne choisira pas les mêmes moyens de communication selon s'il s'agit de valoriser un projet, d'interpeller une partie prenante ou de sensibiliser à des « bonnes pratiques ». Les moyens de communication seront également choisis en fonction de leur coût.

- Le calendrier : quand veut-on communiquer ?

Le moment de la communication a un impact fort sur la réception du message et son appropriation. Il s'agit d'anticiper et de définir les temps de communication adaptés selon l'objectif poursuivi et la nature de l'information. L'anticipation est essentielle pour assurer les ressources nécessaires (budget, temps, compétences) et l'inscription dans l'agenda de l'ESH, pour éviter que l'action de communication ne soit finalement annulée, reportée ou minimisée.

Certains éléments peuvent faire l'objet d'une communication « ritualisée », notamment lorsqu'il s'agit de rendre compte : rapport RSE, résultats des enquêtes de satisfaction, bilan annuel avec les fournisseurs... D'autres feront l'objet d'une communication ponctuelle : lancement de la charte fournisseur, inauguration d'un projet... On peut également s'appuyer sur l'actualité plus globale ou sur des événements partagés (semaine du Développement durable, mois de l'ESS, journée de la Femme, etc.) pour faire passer des messages, en particulier dans une optique de sensibilisation ou de mobilisation.

Une planification générale sur plusieurs années, à l'échelle de la démarche ou du projet d'entreprise, permet de donner les grandes directions et d'anticiper les actions plus complexes. Le calendrier annuel permet de définir les échéances précises, de fixer les moments de communication et de prévoir dans le budget annuel les ressources nécessaires.

Exemple de plan de communication simplifié

Objectifs	Cibles	Messages-clés	Vecteurs/outils	Échéances
Objectif 1	C 1 : ...	...	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
	C 2 : ...	...	...	...
	C 3 : ...	...	1. ... 2. ... 3. ...	1. ... 2. ... 3. ...
Objectif 2	C 1 : ...	...	...	...
	C 2 : ...	...	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...

COMMENT STRUCTURER LA COMMUNICATION RSE ?

› Intégrer la RSE dans la communication globale de l'ESH

De même que la RSE s'intègre pleinement à la stratégie et l'activité de l'ESH, elle doit « imprégner » la communication interne et externe. Il ne s'agit donc pas uniquement de développer de nouveaux supports, outils et pratiques de « communication RSE », mais de s'assurer que la communication « traditionnelle » de l'ESH (newsletters, rapports, site internet, événements...) inclue une dimension RSE et contribue aux objectifs fixés autour de la démarche, en termes de valorisation, sensibilisation, mobilisation, etc. Ceci pour davantage d'efficacité et pour éviter des stratégies de communication parallèles qui démultiplient les messages et peuvent créer de la confusion. Par exemple, de plus en plus d'ESH publient un « rapport d'activité responsable » combinant rapport d'activité et RSE plutôt que deux rapports distincts.

Lors de la définition de la stratégie de communication RSE, il conviendra donc de s'appuyer en premier lieu sur les outils et dispositifs existants et d'identifier les opportunités de communication sur la RSE. Par exemple, intégrer systématiquement un article RSE dans les newsletters, faire référence à la RSE dans les rubriques du site Internet, etc.

« La communication fait partie intégrante de la stratégie et de la politique RSE. »

COMMENT PRIORISER LES ENJEUX RSE POUR DÉFINIR SA POLITIQUE ?

La priorisation des enjeux RSE est essentielle pour le pilotage de la démarche et la définition des objectifs. Elle l'est aussi en termes de dialogue avec les parties prenantes afin de se concentrer sur les sujets-clés et mobilisateurs pour les parties prenantes.

> Étape 1.

Évaluer le degré d'importance des enjeux RSE pour les parties prenantes

Toutes les parties prenantes ne sont pas intéressées ni concernées par tous les sujets. Après avoir recensé les parties prenantes principales, il s'agira d'évaluer le degré d'importance qu'elles attachent à chaque enjeu de RSE. On pourra pour cela s'appuyer sur des retours d'enquêtes, des documents (politiques locales), des entretiens... L'ensemble de ces éléments peut être pondéré en fonction du pouvoir d'influence des parties prenantes, en général ou selon les thématiques. Par exemple, l'ESH peut choisir de « surpondérer » la priorisation des locataires pour la thématique « Questions relatives aux consommateurs », compte-tenu que cet enjeu s'adresse essentiellement aux locataires. Cet exercice permet de mettre en lumière les sujets à aborder en priorité avec chacune des différentes parties prenantes, ainsi que les sujets jugés importants par l'ensemble ou la majorité d'entre elles – pouvant nécessiter un dialogue plus large.

Exemple fictif de priorisation d'enjeux par partie prenante

1 = pas important ; 2 = peu important ; 3 = plutôt important ; 4 = très important

Domaines RSE	Enjeux RSE	Parties prenantes			Moyennes
		Collectivités	Locataires	Collaborateurs	
Gouvernance	a - Transparence et efficacité des instances	3	2	3	2,7
	b - Concertation avec les associations de locataires	3	4	2	3,0
Communautés et développement local	c - Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie	4	3	2	3,0
	d - Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements	4	3	1	2,7
	e - Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté	4	2	1	2,3
Questions relatives aux consommateurs	f - Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux	3	2	1	2,0
	g - Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements	1	2	1	1,3
	h - Respect des intérêts des locataires	4	4	3	3,7

> Étape 2.

Évaluer le degré d'impact des enjeux RSE pour l'ESH

En parallèle, il est important d'identifier les enjeux ayant les impacts les plus forts pour l'ESH, en termes financiers, de réputation, de développement, etc. Cet exercice de cotation des enjeux pourra être réalisé collectivement en associant des représentants des différents métiers de l'ESH. La cotation dépendra notamment du contexte externe (socio-économique, réglementaire, marché, etc.) et des caractéristiques de l'ESH (taille, typologie de logements, peuplement, etc.). Le degré d'impact peut donc varier dans le temps, ce qui suppose une réactualisation périodique de la cotation.

Par ailleurs, les ESH présentes sur plusieurs territoires aux caractéristiques différentes pourront envisager une priorisation territorialisée.

Exemple fictif d'évaluation du degré d'impact des enjeux RSE pour l'ESH

1 = pas ou peu d'impact sur l'activité de l'ESH ; 2 = pas ou peu d'impact immédiat, mais impact potentiel à moyen/long terme
3 = important pour le développement de l'activité ; 4 = impact majeur, risque important pour l'ESH

suite ►

Domaines RSE	Enjeux RSE	Total
Gouvernance	a - Transparence et efficacité des instances	2
	b - Concertation avec les associations de locataires	2
Communautés et développement local	c - Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie	3
	d - Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements	3
	e - Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté	4
Questions relatives aux consommateurs	f - Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux	2
	g - Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements	1
	h - Respect des intérêts des locataires	4

> Étape 3.

Identifier les enjeux prioritaires en s'appuyant sur une visualisation graphique (matrice de matérialité)

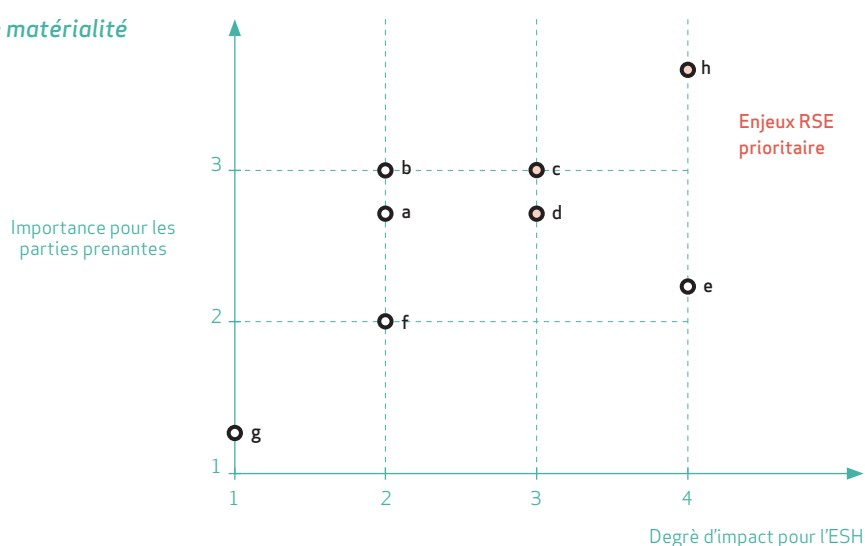
La confrontation entre, d'une part, l'importance pour les parties prenantes et, d'autre part, le degré d'impact pour l'ESH permet de dégager les enjeux prioritaires pour la politique RSE. Une représentation graphique via une « matrice de matérialité », facilite l'exercice. Cet exercice de priorisation et la matrice de matérialité qui en résulte permettent de justifier et d'expliquer les arbitrages et priorités, tant dans la démarche RSE que dans les sujets abordés dans la communication et le dialogue avec les parties prenantes, en particulier dans les rapports RSE.

Tableau récapitulatif de la priorisation par enjeu RSE
(Exemple fictif présenté en étapes 1 et 2)

Domaines RSE	Enjeux RSE	Importance pour les parties prenantes	Impact pour l'ESH
Gouvernance	a - Transparence et efficacité des instances	2,7	2
	b - Concertation avec les associations de locataires	3,0	2
Communautés et développement local	c - Contribution à l'aménagement durable du territoire et à l'amélioration du cadre de vie	3,0	3
	d - Développement de l'accessibilité physique et adaptation des logements	2,7	3
	e - Développement de l'accompagnement social des locataires en difficulté	2,3	4
Questions relatives aux consommateurs	f - Respect des intérêts des demandeurs de logements sociaux	2,0	2
	g - Maîtrise des risques de santé à l'intérieur des logements	1,3	1
	h - Respect des intérêts des locataires	3,7	4

Visualisation graphique par une matrice de matérialité

(Les points correspondent aux enjeux RSE du tableau ci-dessus)



COMMENT SENSIBILISER LES PARTIES PRENANTES ?

> Un nécessaire effort de traduction

Pour dépasser la connotation très conceptuelle et technique du terme de RSE, il est nécessaire de l'accompagner d'une « traduction » qui fasse sens pour les parties prenantes, y compris les collaborateurs. Une première étape consiste pour l'ESH à définir la correspondance de l'acronyme : Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Responsabilité Sociale et Environnementale... Certaines ESH modifient l'appellation selon les parties prenantes ou le contexte, ce qui présente toutefois le risque de créer davantage de confusion.

Une expression, une « devise » propre à l'ESH peuvent aider à mobiliser et ancrer une « culture RSE ». Il s'agit de refléter la vision RSE de l'ESH en la rapprochant de la culture et des valeurs plutôt que d'une démarche technique. Par exemple : « entreprise citoyenne et engagée » ou « performance durable au service de tous ». Attention ! Si cette option permet « d'humaniser » la RSE et de faciliter son appropriation et son portage, elle ne donne pour autant pas de traduction opérationnelle.

Il est extrêmement difficile de trouver une définition simple, brève, compréhensible par tous et qui conserve une vision globale. L'explication passera davantage par l'illustration, la déclinaison par thématique et l'association récurrente entre RSE et « projets », actions ou politiques déployés en faisant le lien entre ces derniers et la démarche RSE globale. Par exemple : « Dans le cadre de notre démarche RSE, ... » ou « En tant que bailleur socialement responsable engagé dans une démarche de RSE ».

Enfin, pour renforcer l'appropriation du concept par les parties prenantes et en faire de véritables interlocuteurs et partenaires dans les démarches RSE, des sessions de sensibilisation ou de formation à la RSE peuvent être envisagées, notamment pour les parties prenantes intervenant dans les instances de gouvernance.

> Ancrer la communication dans le contexte local en faisant écho aux enjeux propres à l'ESH et à ses parties prenantes

Les parties prenantes sont avant tout réceptives aux engagements, actions et résultats qui les concernent directement. Pour les convaincre et démontrer le bien-fondé et les bénéfices des actions RSE, il s'agit de replacer celles-ci face aux enjeux et problématiques auxquels sont confrontées à la fois les parties prenantes et l'ESH au sein de son(ses) territoire(s). Par exemple, il sera souvent plus persuasif et intéressant pour les parties prenantes de présenter l'action de l'ESH en matière de performance énergétique au regard de la performance énergétique du parc local, du coût de l'énergie et des politiques locales (plans climat-énergie territoriaux, agenda 21, etc.), plutôt que d'évoquer les grands enjeux mondiaux sur le réchauffement climatique. Les parties

prenantes sont de plus en plus en demande d'informations à leur niveau et pas seulement à l'échelle de l'ESH. Il s'agit de communiquer sur les objectifs, actions et résultats au niveau de la communauté urbaine, voire de la résidence... Cette « territorialisation » de l'information pose des difficultés techniques et peut être extrêmement chronophage. Il faut donc se concentrer sur quelques parties prenantes, territoires et thématiques stratégiques qui peuvent évoluer au fil du temps.

COMMENT ORGANISER LE DIALOGUE ?

Le dialogue et la concertation sont intrinsèquement constitutifs de la RSE. Dans sa communication du 25 octobre 2011, la Commission européenne définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » et précise : « afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale,

éthique de droits de l'homme [...] ». La norme ISO 26000 souligne également la nécessité « que l'organisation s'attache à bien appréhender les défis et les dilemmes du point de vue des individus et des groupes qui peuvent être impactés » (cela renvoie au devoir de vigilance de l'entreprise). Ce principe implique que les entreprises inscrivent le dialogue avec les parties prenantes dans leurs dispositifs de prise de décision, leur gouvernance et leurs outils de management.

- DE L'INFORMATION À L'ASSOCIATION DES PARTIES PRENANTES -

Définitions proposées par le Club Développement durable des Établissements Publics et des entreprises Publiques.

L'information :

Processus qui consiste à transmettre des données qui présentent un intérêt ou peuvent avoir un impact sur ou pour les parties prenantes. Les informer permet de partager une connaissance commune entre acteurs en présence.

La consultation :

Processus qui consiste à demander un avis à ses parties prenantes. De nombreuses formes de consultation existent : enquête, sondage...

La concertation :

Mise en place de dispositifs et de processus pour comprendre, délibérer, échanger et agir « de concert ». La concertation permet de considérer les informations, les opinions ou les arguments de chacun et, au-delà d'une compréhension mutuelle, de prendre des mesures, individuellement ou collectivement sur l'élaboration, la mise en œuvre et la révision de la stratégie de Développement Durable ou de responsabilité sociétal.

L'association :

Processus dans lequel les participants sont impliqués et ont la possibilité d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de RSE.

Source : Guide du dialogue avec les parties prenantes, Club Développement durable des Établissements Publics et des entreprises Publiques, 2013.

> La concertation se distingue de la codécision

La codécision implique une décision validée, actée et assumée par l'ensemble des parties, alors que dans le cadre de la concertation, la décision reste du ressort de l'initiateur du processus (par exemple : le bailleur) qui conserve donc la responsabilité de sa mise en œuvre et de ses conséquences. Ainsi, la concertation n'aboutit pas nécessairement à un consensus entre les participants. Elle vise à donner la possibilité aux parties prenantes de participer à une réflexion collective menant à une décision. L'objectif est de favoriser

l'émergence de solutions plus pertinentes, efficaces et mieux acceptées. Contrairement à l'information ou à la consultation consistant en une « transmission d'information » d'un acteur vers un autre, la concertation est un processus « itératif » reposant sur l'échange, le débat et une interaction répétée. Ce processus modifie profondément le mode d'organisation et de gouvernance de l'entreprise.

COMMENT ORGANISER LE DIALOGUE ?

- LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE DE LA CONCERTATION -

Dans quelle stratégie de dialogue global, l'ESH souhaite-t-elle s'inscrire ?

Faire un état des lieux des processus de dialogue existants et des enjeux associés.

Pourquoi ?

Il s'agit de bien définir l'objet et le périmètre de la concertation : quel est l'objectif poursuivi ? S'agit-il d'une concertation ponctuelle autour d'un projet ou permanente ? S'il s'agit d'un projet, il est nécessaire que la concertation se déroule en amont lorsqu'il peut être modifié en tout ou partie. L'entreprise doit être claire sur ce qui peut être modifiable.

Quels sont les avantages et les risques ?

Anticiper les risques ou freins éventuels permet de mieux les lever.

Avec qui ?

Le bailleur doit au préalable identifier et qualifier les parties prenantes concernées au regard de la qualité de la relation et de l'intérêt porté ainsi que son pouvoir d'influence et/ou de décision. Le Medef recommande dans son guide *Dialoguer avec les parties prenantes* de commencer avec les parties prenantes constructives puis d'ouvrir à des parties prenantes plus diversifiées.

Comment ?

Le cadre de la concertation précisera :

- Les règles de confidentialité, de communication du côté de l'entreprise et des parties prenantes, et de convivialité.
- Le calendrier et la fréquence des rencontres avec possibilité d'organisation de groupes de travail spécifiques par exemple.
- L'engagement de l'entreprise de revenir sur les propositions faites par les parties prenantes pour rendre compte de ce qui a été pris en compte ou non et pourquoi.
- Le financement éventuel : contreparties, dédommagement...
- Le reporting interne au conseil d'administration, au comité de direction, le reporting externe, etc.
- L'évaluation de la concertation.

En interne, il est également crucial de décider :

- Le portage en interne adapté : direction générale présente.
- L'investissement interne : temps alloué, personnes mobilisées, budget...
- L'animation qui peut être assurée soit par le bailleur soit par un tiers externe dans l'objectif de garantir la neutralité, la sincérité et la transparence de la démarche.

Sources disponibles sur Internet :

1. « *Guide du dialogue avec les parties prenantes* » du club DDEP.
2. « *Comment dialoguer avec les parties prenantes* », du Medef, novembre 2013.
3. « *Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes* », ORSE, juillet 2010.
4. « *Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes* », Comité 21, Janvier 2015.

> Les principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes

Ils ont été présentés officiellement en janvier 2015. Ce projet initié par le Comité 21, avec le soutien financier du Commissariat général au Développement durable (CGDD), de la Fondation de France et de l'Ademe propose une définition et une vision commune du dialogue avec les parties prenantes autour de sept principes directeurs jugés nécessaires pour garantir un dialogue volontaire et constructif.

- **Se donner les moyens de changer** : le dialogue étant considéré comme un catalyseur de changement dans l'entreprise dans une perspective d'amélioration continue, d'innovation et d'impact.
- **Prendre en compte les intérêts divers, voire divergents** : la prise en compte de la diversité et de la divergence des opinions pour une meilleure compréhension des points de vue et contribuant dans une certaine mesure à la promotion du « vivre ensemble ».

COMMENT ORGANISER LE DIALOGUE ?

- **S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents** : identification des parties prenantes pertinentes et des enjeux significatifs en tenant compte des objectifs initiaux des échelles de dialogue choisies, des enjeux du secteur et du type de dialogue mené.
- **Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe**, pour veiller au respect du cadre du dialogue, à l'accessibilité des informations à l'expression de tous, à la réduction des asymétries d'information entre parties prenantes : un préalable étant que la mise en place de ce dialogue nécessite une implication forte et durable des parties prenantes, incluant de manière transversale une pluralité d'acteurs, externes comme internes, et en tout premier lieu les décideurs de l'entreprise.
- **Respecter les valeurs du dialogue** : comme l'écoute, le respect mutuel, la sincérité de l'engagement, l'humilité... dans l'objectif d'instaurer la confiance et en définissant en amont une méthodologie du processus avec les parties prenantes et le niveau de confidentialité.
- **Ancrer la démarche dans le temps et la durée** : en cadrant le processus dans le temps et suffisamment en amont des projets le cas échéant.
- **Rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs** : en informant dans la durée les participants notamment sur le choix des enjeux traités et les résultats de la démarche, de manière argumentée, en expliquant pourquoi le point de vue des parties prenantes a été pris en compte ou non dans la décision.

Disponible sur le site du Comité 21, un guide d'appui aux principes directeurs a été co-construit par les acteurs et praticiens du dialogue.

« Dialogue et concertation
sont constitutifs de la RSE. »

COMMENT TIRER PARTI DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE ?

> Technologies de l'information et de la communication

On entend par technologies de l'information et de la communication (TIC), l'ensemble des techniques, équipements et usages permettant de communiquer à distance par voie électronique : emails, Internet, Intranet (réseau informatique à l'intérieur d'une organisation), Extranet (réseau informatique donnant à des parties prenantes ciblées un accès à certaines données de l'organisation), téléphones mobiles (dont SMS, MMS...), messagerie instantanée (« chat »).

Avec un taux d'équipement croissant des ménages (Internet, téléphone portable, smartphone...), de plus en plus d'ESH ont engagé une réflexion sur l'utilisation de ces outils dans leur relation avec les locataires dans une optique d'amélioration de la qualité de services. Certaines ont déjà expérimenté certains dispositifs : Extranet, applications pour smartphone. Ces outils peuvent être utilisés pour faciliter l'accès à l'information et les démarches des locataires, pour « pousser » l'information en temps réel vers les locataires concernés ou pour recueillir et traiter plus rapidement des requêtes ou informations.

- **Les sms** : les téléphones mobiles, via les sms par exemple, donnent la possibilité de diffuser très rapidement un message et d'attirer l'attention des destinataires, alors plus susceptibles de lire le message et de le prendre en compte. Des sms peuvent ainsi permettre d'avertir immédiatement les locataires en cas de panne ou d'intervention technique, ou encore de retard de paiement. A l'inverse, ils peuvent servir à informer le locataire lorsque sa demande a été traitée. On peut aussi supposer une utilisation croissante de ces techniques en soutien des parcours résidentiels, pour encourager les mutations ou promouvoir les logements disponibles à la vente.

- **L'Extranet locataires** : de plus en plus d'ESH ont mis en place un Extranet locataires. Chaque ménage peut ainsi à tout moment avoir accès aux informations et documents le concernant : bail, quittance, avis d'échéance, consultation du solde, numéros d'urgence, travaux en cours ou prévus,

réunions ou événements, consommation d'eau... Dans certains cas, le locataire peut aussi effectuer un certain nombre de démarches : paiement du loyer, demande d'interventions techniques, etc. (Voir fiche 28, page 55).

- **Les applications mobiles** : certaines ESH ont complété leur Extranet par une application mobile permettant à leurs locataires d'accéder à ces informations ou d'effectuer leurs démarches depuis leur téléphone. Cet outil répond à des pratiques de plus en plus fréquentes au sein de la population et permet d'apporter l'information au plus près des utilisateurs. Des ESH ont également développé des applications permettant aux habitants de signaler des dysfonctionnements, pannes ou dégradations dans leur résidence au moyen d'un « flashcode » (Voir fiche 36, page 67). Ce dispositif implique directement les locataires dans la veille et le contrôle de l'état du patrimoine.

- **Les outils numériques facilitant le travail collaboratif** : encore peu répandus dans le secteur, ils sont en plein développement tels les outils de stockage et de partage de fichiers, les outils d'écriture collaborative, les outils de brainstorming collectif, les outils de gestion de projets, les outils de gestion d'agendas...

Ces outils sont aujourd'hui essentiellement utilisés au sein de l'entreprise, mais ils offrent aussi des possibilités d'inventer de nouvelles méthodes de dialogue et de travail avec les parties prenantes.

L'usage des technologies de l'information et de la communication implique une organisation interne adaptée pour mettre à jour et diffuser les informations, gérer et traiter les « flux entrants ». Une difficulté importante est notamment de gérer en parallèle les multiples canaux d'information remontante : accueil, courrier, personnel de terrain, appels, internet...

> Medias sociaux et réseaux sociaux

Les « medias sociaux » désignent une grande diversité de sites ou de fonctionnalités Internet aux finalités différentes. Ils peuvent permettre de partager des contenus de formats différents (articles, photographies, vidéos, etc.), de co-produire de l'information, d'interagir, de dialoguer, de mettre en relation et constituer des réseaux,

etc. Le volume d'informations et le degré d'interactivité varient considérablement d'un média à l'autre. Exemples de medias sociaux : sites d'information, forums de discussion, wikis, sites de partage de vidéos (YouTube, Dailymotion...), de partage de photographies (Pinterest...), blogs, etc.

COMMENT TIRER PARTI DE LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE ?

Les « réseaux sociaux » sont un sous-ensemble des médias sociaux. Leur principale vocation est de mettre en relation les utilisateurs et de créer des « communautés » d'acteurs partageant des intérêts communs. Parmi eux : Facebook, LinkedIn, Viadeo, Twitter, etc.

Les médias sociaux offrent de réelles opportunités pour renouveler et amplifier la communication et l'interaction avec les parties prenantes. Ils contribuent à construire l'opinion, en multipliant rapidement les cibles et la portée du message et en touchant d'autres publics. Ils peuvent donner de la visibilité aux engagements et actions de l'ESH, au-delà même du secteur. Ils peuvent aussi aider à relayer des projets et événements locaux portés par les partenaires (associations, collectivités, etc.) en soutien aux dynamiques locales. Le groupe « Logement social » sur le réseau LinkedIn est, par exemple, un espace d'échange actif entre professionnels du

secteur. Le groupe « RSE » rassemble lui des acteurs engagés ou intéressés par la RSE, tous secteurs confondus. Certains dirigeants d'ESH sont très investis dans ces groupes et publient régulièrement des commentaires, prennent position sur des enjeux d'actualité, communiquent sur leurs actions ou relaient des articles sur différents sujets, donnant ainsi de la visibilité à leur entreprise.

Être présent sur les réseaux sociaux permet également d'être en veille sur l'information qui y circule au sujet de l'entreprise (d'y réagir si nécessaire) et sur les attentes des parties prenantes. Il est néanmoins essentiel, avant d'y recourir, de distinguer les différents types d'outils et de sélectionner les outils et réseaux les plus pertinents en fonction de leurs finalités, leurs caractéristiques et fonctionnalités, les principaux utilisateurs, le niveau d'interactivité, les atouts et risques éventuels...

- QUELQUES POINTS DE VIGILANCE QUANT À L'USAGE DES MÉDIAS ET RÉSEAUX SOCIAUX -

- **Nécessité de mise à jour régulière des contenus** : une page Internet ou un blog non mis à jour peut nuire à l'image de l'entreprise.
- **Maîtrise des réactions et commentaires** (forums, réseaux sociaux) : en l'absence de modération par l'ESH, les messages diffusés peuvent faire l'objet de réactions virulentes. À l'inverse, la censure systématique de remarques critiques peut nuire à la crédibilité et à la relation de confiance entre l'ESH et ses parties prenantes.
- **Impossibilité de retirer un contenu en provenance de l'ESH ou de ses parties prenantes** : un contenu publié en ligne est extrêmement difficile à retirer (même en cas de retrait par l'ESH, le contenu peut avoir été stocké et/ou diffusé sur d'autres médias). Le message doit donc être particulièrement travaillé puisque sa diffusion en sera moins maîtrisée.
- **Temps passé en interne** : la veille, la mise à jour des contenus, la réactivité supposent de dédier au moins partiellement des ressources internes à la gestion de ces outils. Il est donc nécessaire de bien sélectionner les outils et médias au regard de leur valeur ajoutée.
- **Incarnation de l'entreprise et légitimité des émetteurs** : les messages peuvent être diffusés depuis un compte « entreprise » ou depuis des comptes de dirigeants, cadres ou collaborateurs. Dans tous les cas, il est indispensable de définir des règles claires en termes de rédaction, validation et diffusion des contenus, afin d'éviter des dérives.

À LIRE



Une étude publiée en janvier 2015 dresse un état des lieux des enjeux et pratiques liés à l'usage du numérique dans la relation entre bailleurs sociaux et locataires :

<http://www.cap-com.org/sites/default/files/ckfinder/files/articles/Usage-Numerique-Enquete-Bailleurs.pdf>



DES IDÉES
À PUISER
AILLEURS ?

Des idées dans d'autres secteurs

Dans plusieurs domaines, la concertation est un outil indispensable voire même obligatoire au plan réglementaire. Sa mise en œuvre nécessite des méthodologies spécifiques. C'est le cas notamment des grands projets d'aménagement ou industriels pour lesquels sont organisées des consultations et des concertations, dans un contexte où la politique française de décentralisation confère davantage de responsabilités aux collectivités et aux administrés.

◆ Deux formes de concertation

On distingue la concertation réglementaire correspondant aux procédures de débat public, de concertation L300-2 et d'enquête publique de la concertation volontaire qui consiste à préparer ou poursuivre une concertation réglementaire.

Dans le cadre du développement des processus de démocratie participative, les collectivités ont recours à des dispositifs de concertation : conseil de quartier, budget participatif... Depuis le sommet de Rio en 1992, plusieurs se sont engagées dans des agendas 21 en mettant au cœur de leur modèle d'élaboration, de suivi et d'évaluation, la concertation avec l'ensemble des acteurs locaux : citoyens, associations, entreprises, partenaires publics...

◆ Les étapes d'un Agenda 21

Pour toute organisation publique qui souhaite élaborer un agenda 21 local, les étapes clés sont les suivantes :

- La réalisation d'un **diagnostic du territoire** afin de connaître ses atouts et les leviers d'actions. L'étape initiale de toute concertation et en particulier celle liée au développement d'un projet de territoire est basée sur une information et un partage de connaissances entre les parties prenantes participant à ce processus.

Le diagnostic partagé constitue la première étape concourant à définir un vocabulaire commun et à créer la confiance mutuelle.

- La mise en œuvre d'un **programme d'actions** transversales avec les acteurs locaux.
- L'intégration d'**indicateurs de suivi** permettant une évaluation régulière des actions menées. Le suivi permet de mesurer la réalisation des actions de l'Agenda 21 : l'action a-t-elle été réalisée ? Comment ? À quel montant ?
- L'**évaluation** permet de mesurer les effets de l'Agenda 21 : les actions ont-elles répondu aux objectifs fixés ? Les moyens mobilisés ont-ils été à la mesure du résultat ? Quels ont été les impacts sur le territoire ? Doit-on finalement reconduire, réajuster, ou mettre un terme à telle ou telle action ? L'objectif de l'évaluation est l'amélioration de l'action publique.

◆ L'évaluation d'un Agenda 21

Cette démarche est nécessairement participative, et avant de la mettre en place quatre questions s'imposent, auxquelles il est nécessaire d'apporter une réponse claire, voire formalisée :

- Qui souhaite-t-on associer à l'évaluation ? Quel sera le rôle de chaque acteur associé (expertise technique ou d'usage, vision politique, regard ou savoir citoyen...) ?

- À quoi associera-t-on chaque acteur ? À l'élaboration des questions évaluatives et indicateurs ? À l'analyse des résultats de l'évaluation ? À la formulation des recommandations pour l'avenir du projet ?
- Quel niveau d'implication souhaite-t-on proposer à chaque acteur (information, consultation, concertation ou co-construction) ?
- Comment seront intégrés les apports des acteurs associés à la stratégie d'évaluation ?

Important : il n'existe pas de réponse unique à ces questions et chacun mettra en œuvre le dispositif adapté à ses ambitions et à ses capacités.

◆ Un exemple de déploiement en Poitou-Charentes

Il nous a semblé également intéressant de prendre pour exemple, la mise en œuvre du budget participatif des lycées (BPL) créé en 2005 par la région Poitou-Charentes dans ses 93 établissements publics. Cette démarche de démocratie participative appliquée à l'environnement scolaire concerne tous les « habitants » du lycée : élèves, professeurs, personnels TOS et administratifs, les parents... « *Tous les lycéens, les personnels enseignants et non enseignants ainsi que les parents d'élèves sont conviés à débattre ensemble des projets qu'ils jugent les plus utiles pour mieux vivre et travailler au lycée* ». Au terme d'un processus de délibération qui comprend notamment deux réunions, les participants votent pour hiérarchiser leurs priorités. Les élus régionaux s'engagent à financer, dans la limite de l'enveloppe disponible, les projets arrivés en tête.

En 2011, une nouvelle étape a été lancée. Afin de garantir une répartition encore plus équitable des fonds régionaux, 900 jeunes et adultes venus de tous les lycées de la région se sont réunis pour définir les critères permettant d'établir une enveloppe correspondant aux besoins et aux situations des établissements. Les critères ont été retenus eux aussi dans le cadre d'une démarche participative. Le budget participatif a ainsi pris sa pleine dimension régionale, permettant de développer une forme de solidarité et de redistribution entre les établissements : « *donner plus à ceux qui ont le moins*. »¹ Plusieurs régions ont mené une expérimentation au sein de lycées sur leur territoire permettant ainsi des concertations plus larges au sein des établissements intégrant des acteurs jusqu'alors éloignés des processus décisionnels et faisant émerger des projets de vie lycéenne nouveaux et innovants.

La déclinaison de Budget participatif dans le cadre de la concertation avec les locataires constitue une expérimentation forte de responsabilisation des parties prenantes et permet de partager un devoir de pilotage commun.

Des idées dans d'autres pays

Ailleurs en Europe, bailleurs sociaux et publics font preuve d'inventivité dans leurs pratiques de communication et de dialogue. Ci-après, quelques exemples illustrant la richesse des actions à découvrir au-delà de nos frontières. Ils sont autant de sources d'inspiration pour les ESH.

- **Au Danemark**, le modèle du logement social repose sur une forte implication de représentants des locataires élus (la « démocratie des locataires »), majoritaires dans les conseils d'administration. Pour les aider dans leurs missions, beaucoup de bailleurs ont développé pour ces locataires élus un panel de modules de formation sur les enjeux du secteur : techniques, réglementaires, financiers, environnementaux.... Les échanges entre représentants de locataires des différents groupes immobiliers du bailleur sont aussi favorisés par des outils numériques (extranet dédié) et des rencontres (séminaires, événements...).

¹ <http://www.presidente.poitou-charentes.fr/2012/09/821/>

- **Au Royaume-Uni**, les bailleurs sociaux mettent l'accent sur un dialogue direct avec leurs locataires. Ils encouragent leur participation à des actions concrètes de sensibilisation, d'amélioration des services ou du cadre de vie par le biais de panels, de groupes de travail ou d'« équipes de locataires » formées et valorisées. La communication s'adresse avant tout aux locataires et privilégie un vocabulaire simple et compréhensible par tous, ainsi que des outils et approches ludiques. Le bailleur « Shepherd Bush Housing Association » invite plusieurs fois par an les locataires à échanger avec le directeur général. De plus, chacun des collaborateurs rencontre au moins quatre locataires par an pour recueillir leurs avis et suggestions. L'usage de Twitter et Facebook est beaucoup plus répandu qu'en France.
 - **Le bailleur néerlandais** Eigen Haard a développé, avec des organisations locales, un réseau de partenariats ainsi qu'un modèle innovant de coopération avec des entreprises visant à optimiser la performance économique et environnementale de projets de rénovation ou démolition-reconstruction.
 - **En Espagne**, le bailleur social de Bilbao s'appuie depuis plusieurs années sur un partenariat avec la ville, l'université et des associations locales pour favoriser l'accès au logement pour les jeunes et leur implication dans des projets locaux.
 - **En Italie**, une coopérative a associé pendant plusieurs années des enfants, éducateurs, psychologues, architectes et artistes, pour aboutir à la création d'un nouveau quartier.
-



SYNTHÈSE DES ÉTUDES SUR LA COMMUNICATION RSE ET LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES DES ESH

◆ Une communication croissante sur la RSE

Le terme « RSE » est présent sur 32% des sites Internet ou dans les documents téléchargeables. Au-delà de l'utilisation de l'acronyme, les ESH ayant mis en place une démarche de RSE formalisée ont une communication plus étoffée, en élargissant le champ traditionnel (construction, rénovation) aux dimensions plus « sociales » et « sociétales ». La RSE conduit également à développer de nouveaux supports ou pratiques de communication.

Des pratiques de communication RSE se développent au sein du secteur et peuvent servir d'appui et d'inspiration pour toutes les ESH.

◆ Une communication manquant de visibilité et de lisibilité

Certaines ESH, très actives en matière de RSE, ne communiquent pas ou peu sur leur démarche, faute notamment de ressources ou de stratégie de communication ou bien elles communiquent sans faire référence au terme « RSE ». À l'inverse, lorsqu'elles mentionnent explicitement la RSE, les ESH ne détaillent pas toujours ce que la démarche recouvre, en termes de champs, d'objectifs et d'actions.

De fait, peu d'ESH ont élaboré une véritable stratégie de communication dans le cadre de leur RSE. Selon l'enquête DIS, 38 ESH sur 121 ont mis en place une communication externe régulière (au-delà du reporting annuel) auprès de leurs parties prenantes rendant compte de la politique sociétale de l'entreprise. La visibilité de leur engagement est alors limitée. L'enquête conduite par Vigeo montre que les parties prenantes n'identifient pas toujours l'implication des ESH, notamment les collectivités et associations de locataires. Ainsi, sur les 30 parties prenantes ayant répondu à l'enquête de 2013, 26 (85%) connaissaient la RSE mais 52% seulement de ces dernières connaissent précisément des démarches RSE engagées par les ESH. De même, selon l'enquête TNS SOFRES réalisée en 2013 pour la Fédération des ESH, deux-tiers des locataires considèrent que les organismes HLM ne se sont pas engagés dans la protection de l'environnement et le développement durable.

Le terme de « RSE », même lorsqu'il est utilisé, est souvent jugé **très abstrait ou technique, peu ou mal compris par les parties prenantes**. D'après l'enquête réalisée, on observe que les parties prenantes n'ont souvent qu'une connaissance assez générale de la RSE, acquise auprès de différentes sources : presse, fédérations professionnelle (congrès HLM, réseau Delphis ...), instances de gouvernance (conseil d'administration, directoire), CESE, parti politique. Peu d'entre elles ont bénéficié d'une formation sur le sujet, alors que certaines en expriment le souhait, des représentants du personnel, représentants des locataires et administrateurs. Certains bailleurs soulignent également ce besoin : « *La RSE n'est pas naturelle. Les parties prenantes ont besoin de connaissance et de formation.* » Cependant, la majorité des parties prenantes ayant répondu à l'enquête évalue positivement l'engagement des ESH dans les démarches RSE et la considère d'abord comme un « levier de performance ». Il y a donc un intérêt fort à mieux faire connaître ces démarches.

*Les enquêtes menées auprès d'ESH et de parties prenantes font émerger des besoins de :
Renforcement de la communication, par une approche plus stratégique.
Explicitation du concept de RSE, en le reliant aux objectifs et actions concrètes de l'ESH.*

◆ Une vigilance particulière sur la crédibilité des démarches

Les ESH font preuve d'une grande prudence face au risque d'accusation « d'affichage RSE » ou de « démarche marketing ». Certaines limitent pour cette raison leur communication sur la RSE, au risque d'en réduire la visibilité, voire la lisibilité pour leurs parties prenantes. D'autres répondent à ce besoin de crédibilité en mettant l'accent sur « la communication par la preuve » et en s'appuyant sur des informations factuelles, opposables. Les ESH communiquent essentiellement sur les « réussites », peu d'entre elles osent adopter une communication plus nuancée en abordant aussi leurs points de progrès.

L'exigence de crédibilité des ESH ne doit pas les empêcher de communiquer en mettant en place une communication étayée, objective et humble pour démontrer la sincérité et la réalité de leur engagement.

◆ Une association encore limitée des parties prenantes aux démarches RSE

Sous l'impulsion de leurs obligations réglementaires ou contractuelles, les bailleurs sociaux entretiennent des échanges structurés avec leurs parties prenantes, notamment dans le cadre de la concertation locative ou des conventions d'objectifs avec les collectivités territoriales. Cependant, l'association des parties prenantes aux démarches RSE reste une pratique encore exceptionnelle.

Les résultats de l'enquête de Vigéo montrent que la RSE n'est que rarement considérée par les parties prenantes comme ayant donné lieu à un renforcement du dialogue entre elles et l'ESH. Pour les associations de locataires et les collectivités interrogées, la RSE doit permettre de mieux identifier les attentes et mieux y répondre.

La thématique « dialogue avec les parties prenantes » est l'une des moins abordées dans la communication RSE des ESH. Les résultats de l'enquête sur la responsabilité sociétale (DIS RSE) menée en 2012 auprès de 121 ESH indiquent que la moitié d'entre elles (représentant 68% des logements) a engagé une réflexion sur la RSE au sein des instances de gouvernance. L'enquête montre, par ailleurs, les catégories avec lesquelles les bailleurs ont structuré une démarche de dialogue, c'est-à-dire par ordre décroissant : les salariés, les clients (locataires, demandeurs de logements...), l'État, les collectivités. Les démarches engagées sont donc davantage partagées en interne (collaborateurs et administrateurs) qu'avec les parties prenantes externes.

Les différentes enquêtes mettent en évidence un besoin de développer et de renforcer les échanges formalisés et structurés des ESH avec leurs parties prenantes sur les enjeux et les actions de RSE tout en capitalisant sur les dispositifs existants.

◆ Des enjeux différents selon les thématiques

Une communication plus étoffée sur des thématiques « cœur de métier »

Communautés et développement local, questions relatives aux consommateurs, environnement : ces trois thématiques étroitement liées au « cœur de métier », autour des dimensions sociétales et environnementales, rencontrent un intérêt élevé et partagé de la part des parties prenantes. Ce sont aussi celles sur lesquelles les ESH communiquent le plus en s'appuyant sur des résultats tangibles et, en général, sur une bonne performance.

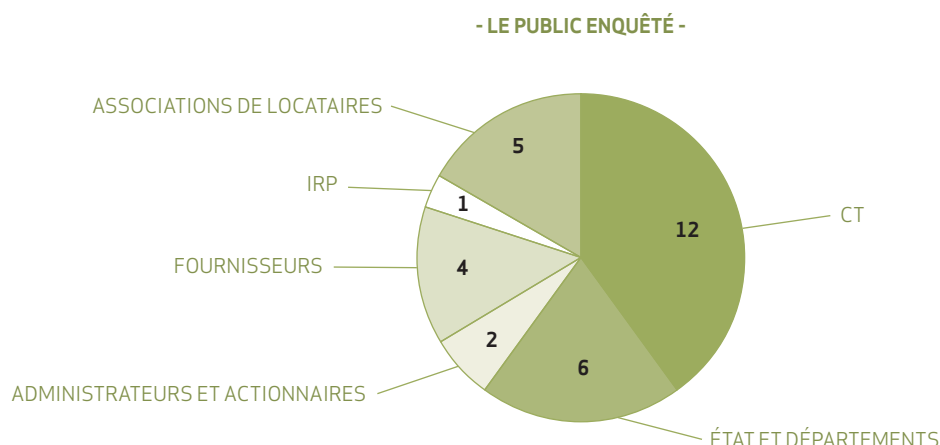
Une communication moindre sur les autres thématiques, malgré des attentes croissantes

Les ESH sont de plus en plus attendues sur des thématiques liées à leur fonctionnement interne, à leur « mode de faire » :

- Sur **la gestion responsable des ressources humaines et la mobilisation des collaborateurs**, la communication est très variable selon les ESH, de même que leur performance (évaluée d'un point de vue RSE). Les enjeux pourtant sont forts, notamment en termes d'attraction et de fidélisation des salariés, d'absentéisme, d'évolution des compétences...
- **Concernant les achats responsables** et la responsabilité économique au sens large, la communication est globalement très faible. Les achats responsables restent un sujet mal maîtrisé et peu traité dans les démarches RSE, bien qu'il soit une préoccupation croissante des ESH.
- Enfin, **la gouvernance**, notamment les questions de composition et de fonctionnement des instances, d'éthique et de déontologie, de transparence, les relations aux parties prenantes restent peu abordées dans la communication externe des ESH. Cependant, on observe une importance accrue de ces questions de façon générale en France et en Europe¹, et une attention croissante des ESH sur ces sujets, auxquels les citoyens et la société civile sont de plus en plus sensibles.

◆ Les attentes des parties prenantes sur les enjeux à venir : l'enquête Vigéo

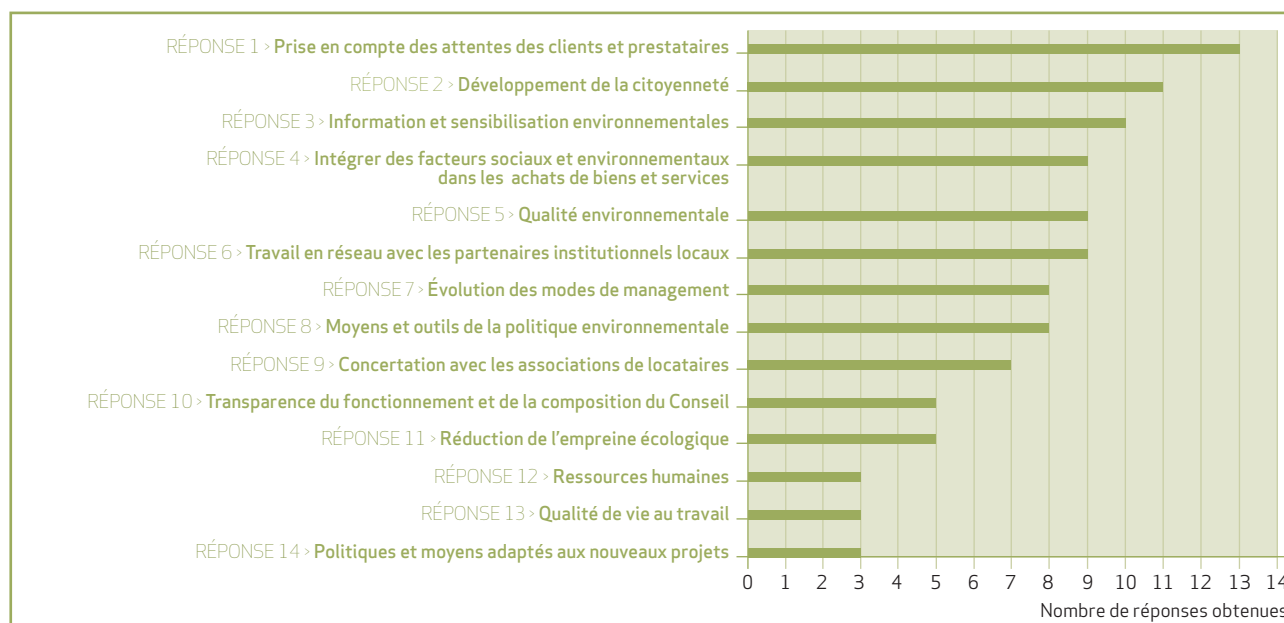
Réalisée à la demande de la Fédération des ESH, l'enquête de Vigéo s'est déroulée du 20 juin au 15 septembre 2014 auprès de 160 personnes.



Une trentaine de personnes sur les 160 contactées ont répondu à l'enquête menée par Vigéo.

¹ Voir notamment la Directive sur la publication d'informations extra-financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes, adoptée par le Parlement Européen le 15 avril 2014.

- DANS LE FUTUR, SELON QUEL(S) AXE(S) LES ESH DEVRAIENT-ELLES PRIVILÉGIER LEURS ACTIONS ? -



- ANALYSE DES RÉPONSES - (chaque répondant pouvait apporter plusieurs réponses)

ANALYSE RÉPONSE 1 >

Prise en compte des attentes des clients et prestataires

Pour les locataires : l'identification des attentes des locataires reste une priorité tandis qu'elles évoluent avec la sociologie du parc HLM (accompagnement social, accessibilité et adaptation des logements, offre de service associée au logement notamment pour les personnes vieillissantes, ...) et les modalités de communication (réactivité, utilisation des moyens informatiques, domotiques, ...).

Pour les prestataires : les prestataires et fournisseurs apparaissent comme des parties prenantes à considérer à part entière. Il s'agit de les impliquer dans les démarches sociales et environnementales des ESH en s'assurant de la construction d'une relation durable et respectueuse vis-à-vis de tous les sous-traitants.

Un des répondants à l'enquête a proposé de favoriser l'innovation des fournisseurs.

Cet engagement ne fait actuellement quasiment pas l'objet d'engagements formalisés de la part d'une profession faisant appel pourtant à des entreprises non délocalisables et de proximité. Le dossier individuel de situation (DIS) RSE de 2012 révèle que les achats responsables apparaissent dans les thèmes prioritaires que les ESH souhaitent traiter dans leur démarche RSE, ce qui est en cohérence avec les attentes des parties prenantes. A noter également les attentes des pouvoirs publics en ce sens, tel qu'en témoigne la démarche du Ministère du redressement productif via la charte des relations fournisseurs responsables favorisant le maintien et le développement d'un tissu de PME et d'ETI sur le territoire français.

ANALYSE RÉPONSE 2 >

Développement de la citoyenneté : une notion multiforme

L'attente des parties prenantes sur le développement de la citoyenneté par les bailleurs exprime le souhait d'une plus grande responsabilisation des locataires se concrétisant, par exemple, par l'élaboration de charte de bon voisinage ou de bien-vivre ensemble (nombreux exemples au sein des ESH).

Des formes de mobilisation citoyenne se renouvellent fortement grâce à un accès facilité à l'information (via les nouvelles technologies de l'information) contribuant au développement d'une véritable expertise. Les relations entre les bailleurs et les associations de locataires sont réinterrogées « pour renouveler la démocratie dans les rapports locatifs ».

Les ESH pourraient relayer ou porter davantage ces initiatives et, en appui des élus, renforcer la démocratie locale dans un contexte où celle-ci est fortement affaiblie (abstention, perte de confiance dans les élus...).

ANALYSE RÉPONSE 3 >

Information et sensibilisation environnementales, l'éco-citoyenneté

Dans le prolongement du thème précédent sur la contribution du bailleur au renforcement du locataire-acteur, il s'agit des actions des ESH pour former les locataires aux éco-gestes, pour une plus grande responsabilisation et une meilleure maîtrise des consommations individuelles des ressources (eau, énergie). Il est nécessaire pour cela que l'organisme soit en capacité d'assurer un suivi individuel des consommations et sa transmission en temps réel aux locataires. Cette tendance tend à réinterroger le bailleur sur l'évolution de son métier et sa contribution au développement de l'éco-habitat partagé, une des expressions les plus abouties de l'éco-citoyen acteur (voir à ce sujet l'étude menée en 2011 par la Fédération nationale des sociétés coopératives d'HLM « *Accompagner les projets d'habitat participatifs et coopératifs* »).

ANALYSE RÉPONSE 4 >

Intégration des facteurs sociaux et environnementaux dans les achats de biens et services

Cette thématique est attendue par les fournisseurs interrogés mais également par les collectivités territoriales et les associations de locataires. De la même manière que les ESH ont progressé sur les enjeux liés à l'environnement, les fournisseurs attendent d'être accompagnés sur les enjeux environnementaux et sociaux. Le dialogue peut être initié par une analyse partagée des risques associés à chaque typologie d'achats.

ANALYSE RÉPONSE 5 >

Qualité environnementale

Avec les moyens et outils de la politique environnementale, et la réduction de l'empreinte écologique, ces trois « sujets phares » continuent à faire l'objet de fortes attentes exprimées par l'ensemble des parties prenantes (classés 5, 8 et 11).

ANALYSE RÉPONSE 6 >

Travail en réseau avec les partenaires institutionnels locaux

Pour assurer une cohésion sociale et territoriale, les organismes de logement social seront amenés à répondre à la demande croissante de l'élargissement de leurs services. Ils devront s'inscrire comme un véritable animateur du territoire et confirmer leur capacité à travailler en partenariat étroit avec les collectivités territoriales, les services de l'État, les services sociaux départementaux.

ANALYSE RÉPONSE 12 & 13 >

Les ressources humaines et la qualité de vie au travail

Les parties prenantes ayant répondu restent relativement attentives à ces questions, élément essentiel pour prévenir les risques de cohésion sociale. Néanmoins, ceci n'apparaît pas comme un sujet prioritaire, sachant que ce résultat est à interpréter avec précaution en raison de la sous-représentation des représentants des salariés dans les répondants à l'enquête.

ANALYSE RÉPONSE 7 & 14 >

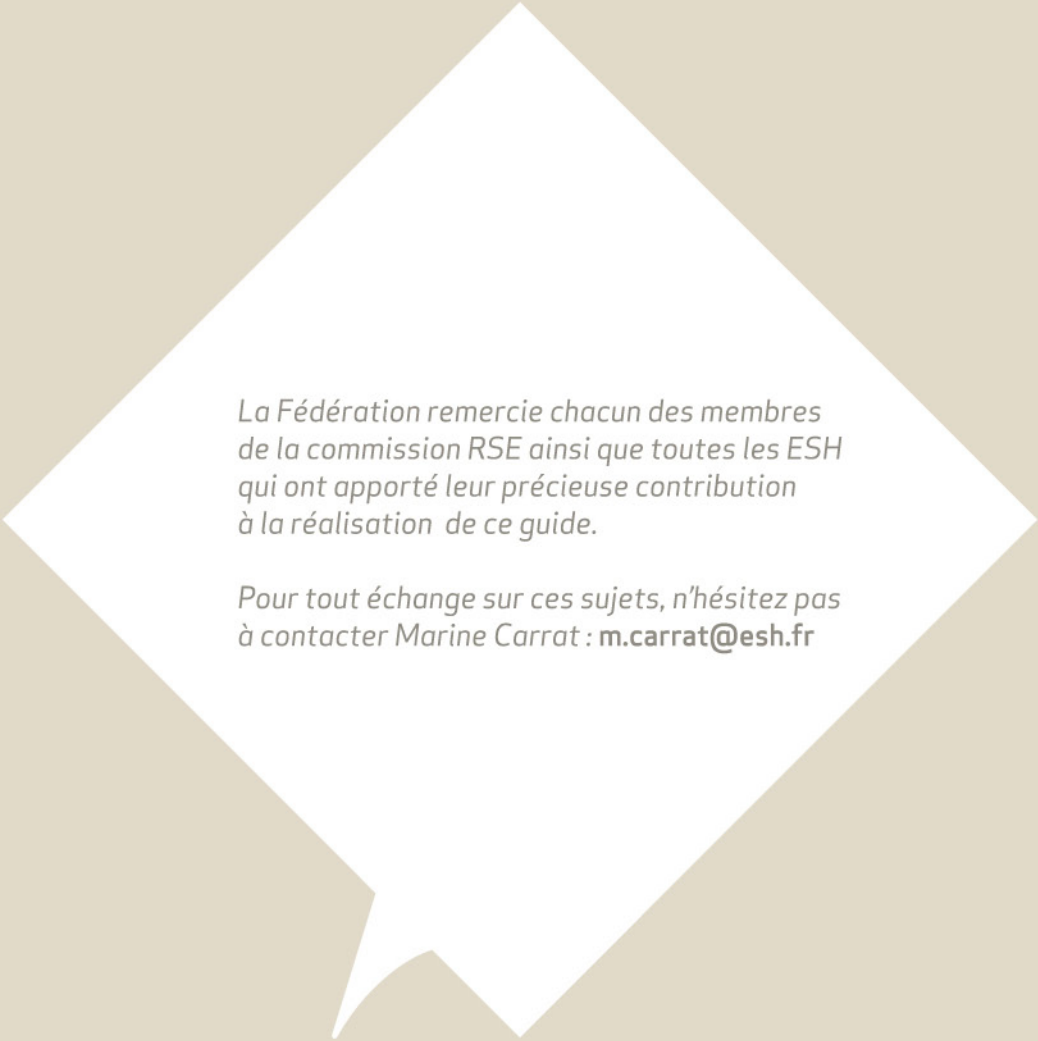
Évolution des modes de management, des politiques et des moyens adaptés aux nouveaux projets

L'évolution des pratiques managériales et la capacité d'innovation constituent un sujet crucial et essentiel pour accompagner les transformations significatives du rôle des bailleurs et le nouveau modèle des ESH. Les entreprises sont ainsi sollicitées pour témoigner de l'évolution de leur organisation.

SYNTHÈSE DES ENJEUX ET RECOMMANDATIONS

Dimension	Thématique	Enjeux	Performances des ESH	Niveau de visibilité	Recommandations
Responsabilité sociétale	Communautés et développement local	++ > Attentes fortes de l'ensemble des parties prenantes.	++	+	> Pérenniser et adapter les actions à l'évolution des besoins. > Communiquer plus clairement les objectifs, formaliser les pratiques innovantes, renforcer la communication sur les résultats et impacts.
	Questions relatives aux consommateurs	++ > Attentes fortes sur la réponse aux besoins et attentes des locataires. > Attentes moindres concernant les accédants, mais enjeux croissants liés au développement de l'activité de vente et d'accession.	++	+	> Pérenniser et adapter les actions à l'évolution des besoins. > Renforcer les actions en matière de vente et d'accession sociale. > Communiquer plus clairement les objectifs, formaliser les pratiques innovantes, renforcer la communication sur les résultats et impacts.
Responsabilité environnementale	Environnement	++ > Attentes fortes des principales parties prenantes.	++	+	> Pérenniser et adapter les actions à l'évolution des besoins et des techniques. > Communiquer plus clairement les objectifs, formaliser les pratiques innovantes, renforcer la communication sur les résultats et impacts.
Responsabilité économique	Loyauté des pratiques	+ > Attentes croissantes, appelées à se renforcer dans le contexte actuel. > Montée en puissance des achats responsables.	-	-	> Formaliser les pratiques existantes et initier des actions structurantes en matière d'achats responsables. > Communiquer ses engagements et objectifs. > Assurer un suivi transparent sur les actions mises en œuvre et les résultats obtenus.
Responsabilité sociale	Droits de l'Homme & Relations et conditions de travail	+ > Attentes importantes. > Enjeu de plus en plus stratégique pour les ESH : attraction, fidélisation, qualité de vie au travail, compétences...	-/+	-/+	> Formaliser et renforcer les pratiques existantes. > Initier/développer des actions structurantes en matière de gestion responsable des ressources humaines. > Communiquer ses engagements et objectifs. > Assurer un suivi transparent sur les actions mises en œuvre et les résultats obtenus. > Renforcer notamment la communication en direction de potentiels candidats.
Responsabilité de gouvernance	Gouvernance	-/+ > Moins d'attentes exprimées mais un contexte général d'attention croissante sur ces sujets. > Pression croissante de la société civile : éthique, déontologie, transparence, composition des instances, relations aux parties prenantes...	-/+	-	> Formaliser et renforcer les pratiques existantes. > Développer des actions structurantes en matière de gouvernance et de dialogue avec les parties prenantes. > Renforcer la transparence sur la composition et le fonctionnement des instances de gouvernance. > Formaliser les engagements en matière d'éthique et déontologie : prévention des discriminations, de la corruption et des conflits d'intérêt, protection des données confidentielles. > Formaliser les engagements liés au dialogue avec les parties prenantes. > Assurer un suivi transparent sur les actions mises en œuvre et les résultats.

+ et - : niveau atteint par la performance et la visibilité
 + et - : importance de l'enjeu pour les parties prenantes



La Fédération remercie chacun des membres de la commission RSE ainsi que toutes les ESH qui ont apporté leur précieuse contribution à la réalisation de ce guide.

*Pour tout échange sur ces sujets, n'hésitez pas à contacter Marine Carrat : **m.carrat@esh.fr***

**Fédération nationale
des sociétés anonymes et fondations d'Hlm**

Association loi 1901
14, rue Lord Byron - 75008 Paris

www.esh.fr

