



**METHODE RSE.COOP
IMPLANTATION DES POLITIQUES
DE RSE AUX ENTREPRISES
D'ECONOMIE SOCIALE**

Le programme RSE.COOP, *Responsabilité sociale de l'entreprise dans l'économie coopérative* a été mis en place entre 2004 et 2007 et il est devenu un programme pilote, en terme d'adaptation de l'économie coopérative aux changements économiques et structurels, depuis que ces organisations ont choisi de mettre en valeur la responsabilité sociale intrinsèque à la culture d'entreprise.

Au travers d'une méthodologie novatrice, le projet, financé par l'initiative communautaire Equal, a encouragé la mise en place de politiques de RSE dans 39 entreprises d'économie coopérative de Catalogne, ce qui a contribué à renforcer les valeurs propres à ce type d'entreprise – solidarité, transparence, gestion démocratique, etc. – tout en garantissant leur développement durable et leur compétitivité sur les marchés. Le programme a été développé par la *Confederació de Cooperatives de Catalunya* (Confédération des coopératives de Catalogne), avec la collaboration de *l'Institut per a la Promoció i la Formació Cooperatives* (Institut pour la promotion et la formation des coopératives) de la Generalitat de Catalunya, la mairie de Barcelone, *l'Institut Català de les Dones* (l'Institut catalan pour les femmes), la *Confederación empresarial Española de Economía Social* (Confédération d'entreprise espagnole d'économie sociale) et les six fédérations de coopératives de Catalogne.

Les fiches que nous vous présentons ci-après mettent en relief les principaux objectifs de responsabilité sociale d'entreprise tels qu'ils ont été atteints dans chacune de ces 39 organisations et ceci grâce à ce processus personnalisé de réflexion, d'action et d'amélioration continue.

Xavier Tubert

Président de la Confédération des coopératives de Catalogne

application méthodologique

Le programme RSE.COOP, *Responsabilité sociale de l'entreprise dans l'économie coopérative* a été conçu en accord avec les objectifs généraux suivants :

1. Mettre en place les valeurs de la RSE dans les entreprises de l'économie coopérative de Catalogne.
2. Améliorer la compétitivité des entreprises de l'économie coopérative sur les marchés.
3. Contribuer, depuis les entreprises coopératives, au développement durable et à l'égalité des chances entre hommes et femmes.

À partir de là et du point de vue méthodologique, la mise en place des politiques de RSE dans les 39 organisations - sélectionnées au terme de deux concours publics lancés en 2005 et 2006 – s'appuyait sur un outil de diagnostic et de mesure de la RSE élaboré en 2004 par la Confédération des coopératives elle-même, lequel comprend des indicateurs spécifiques et identitaires de l'économie coopérative.

Bien que la mise en place de l'outil de responsabilité sociale des entreprises RSE.COOP consistait en un processus adapté aux besoins de chaque organisation, en ce qu'il était à la fois dynamique et sujet à des modifications et des changements, il permet de rendre compte, de manière schématique et simple, des différentes étapes du processus méthodologique expérimenté et validé au sein de ces 39 coopératives dont les activités, les dimensions et les lieux d'implantation en Catalogne diffèrent.

a) Sélection des coopératives

Pour la sélection des coopératives, les critères prioritaires suivants ont été fixés :

- ❖ viabilité économique de l'organisation,
- ❖ implication dans le processus de haute direction de la coopérative,
- ❖ sensibilité en faveur d'une gestion responsable, analysée sur la base d'un questionnaire initial de sélection.

b) Désignation d'un tuteur ou consultant

Aux fins de mise en place des politiques de responsabilité sociale dans l'entreprise, en accord avec la méthodologie RSE.COOP, on a été procédé à la désignation d'un tuteur ou consultant externe chargé de guider l'entreprise pendant toutes les étapes du processus et ceci pendant une période de quinze mois.

c) Diagnostic initial

L'objectif du diagnostic initial qui, comme nous l'avons souligné, a choisi comme référent l'outil de responsabilité sociale dans les entreprises d'économie coopérative tel que conçu par la Confédération des coopératives de Catalogne, consistait à connaître l'état actuel de chaque entreprise au regard des différents engagements en terme de responsabilité sociale d'entreprise.

Les résultats du questionnaire ont permis d'élaborer un rapport de diagnostic initial reflétant, d'une part, les actions mises en oeuvre par l'entreprise et que l'on peut considérer comme socialement responsables et, d'autre part, les aspects qu'il convient d'améliorer. Cette analyse qui permet de positionner l'entreprise revêt une grande importance dans la simple mesure où non seulement elle identifie les mesures correctives qui doivent être envisagées lors de l'étape suivante mais elle permet aussi de visualiser et de faire prendre conscience à l'entreprise des comportements responsables qu'elle assume déjà.

En fonction des résultats du rapport de diagnostic, des mesures de correction et d'amélioration ont été proposées, lesquelles doivent être développées par l'entreprise pendant la durée du processus de mise en place.

d) Systématique du processus de mise en place des mesures de correction

Lors du processus de mise en œuvre des mesures de correction et d'amélioration, la coopérative a bénéficié de conseils afin de privilégier certaines actions et/ou mesures et ainsi définir la meilleure méthodologie de mise en place. Dès le départ, le conseil et l'accompagnement ont été réalisés sur la base des paramètres généraux suivants :

- la mise en place de la RSE envisagée comme un facteur d'investissement d'entreprise,
- la mise en place de la RSE comme une stratégie à inclure dans le noyau stratégique d'entreprise et comme partie intégrante de sa culture : de la planification stratégique à la politique en matière de personnel en passant par l'activité quotidienne.
- la mise en place de la RSE à partir de critères univoques et mesurables.

En outre, un suivi a été réalisé pour la mise en place de chacune des actions dans le but de détecter les éventuels problèmes et leur apporter une solution adaptée. Il convient de souligner que le point de départ diffère selon les entreprises et, par conséquent, les actions d'amélioration doivent s'adapter à cette réalité ainsi qu'aux spécificités propres à chaque organisation.

Aux fins de mener cette étape à terme, un minimum de 10 sessions personnalisées de 3 heures chacune a été effectué dans chaque entreprise.

e) validation du processus

À l'issue de l'étape de mise en place, une nouvelle analyse du niveau atteint par l'entreprise au regard des engagements fixés a été effectuée et on a procédé à l'élaboration du compte rendu de développement durable de l'organisation, lequel recense les principaux impacts de cette dernière par rapport à ses groupes d'intérêt.

Parallèlement à cette systématique personnalisée de mise en place des politiques de RSE dans l'entreprise, le programme RSE.COOP prévoit également quatre actions complémentaires de soutien, dans le but de renforcer certaines des valeurs

clés de la responsabilité sociale d'entreprise et consolider ainsi le processus de mise en place.

Ces actions sont les suivantes :

1. Critères de gestion d'entreprise avancée : formation pour une meilleure gestion d'entreprise des postes de direction, formation destinée à la professionnalisation des organes de gouvernement et mise en place de plans stratégiques de gestion.
2. Égalité des chances au niveau de la participation et de la prise de décisions : actions destinées à encourager les femmes travailleuses à devenir associées, à renforcer leur participation dans les organes de gouvernement ainsi qu'à exercer des postes à responsabilité.
3. Conciliation entre vie privée et vie professionnelle : mise en place, au sein de l'entreprise, du Plan de conciliation entre vie professionnelle et vie privée, lequel est le fruit de l'analyse des besoins de chaque organisation.
4. L'intercoopération comme voie de développement des entreprises socialement responsables : dynamisation d'espaces de rencontre entre entreprises, conseil et assistance pour les projets de coopération qui peuvent en découler.

Bilan des résultats

À l'issue de l'étape de mise en place de RSE.COOP et indépendamment des impacts individuels constatés au sein de chacune des 39 organisations, nous détaillons ci-après une première approche des résultats généraux les plus tangibles, lesquels sont le fruit d'un processus d'évaluation continue effectué pendant la durée dudit processus.

En ce sens, il est à souligner les trois domaines d'analyse suivants :

- l'impact sur la société,
- l'impact sur le secteur, du point de vue qualitatif et quantitatif,
- l'impact sur les coopératives.

L'impact sur la société

- transparence de la gestion du secteur face aux groupes d'intérêt concernés,
- occasion de consommation avec une garantie de gestion responsable,
- amélioration de l'environnement,
- création et maintien d'emplois stables et de qualité,
- création de nouvelles politiques publiques d'aide à la mise en place de la RSE au sein des petites et moyennes entreprises, en tant qu'instrument de compétitivité.

L'impact sur le secteur coopératif

Analyse qualitative

- RSE.COOP a permis au secteur coopératif de se positionner comme pionnier en Catalogne et ainsi devancer tout autre secteur en matière de mise en œuvre de la responsabilité sociale d'entreprise en tant qu'instrument de compétitivité. (application dans les 39 organisations).
- Dotation d'un outil et d'une méthodologie contrastée et cautionnée par *Global Reporting Initiative* (guide pour l'élaboration des rapports sur le développement

durable dans les entreprises d'économie sociale) permettant de mettre en valeur la gestion socialement responsable de l'économie coopérative et sociale.

- Création d'un avantage compétitif légitime par rapport aux autres modèles d'entreprise en terme de développement durable.
- Création d'une valeur de MARQUE par secteur.
- Transformation des politiques publiques de développement du secteur.
- La méthodologie appliquée au coopérativisme catalan s'est convertie en un paradigme pour le reste des organisations de l'économie sociale de l'État.
- Échange et retour d'expériences et de pratiques de RSE avec d'autres territoires européens (Projet RSEurope).

Analyse quantitative

- 34 coopératives publieront ce rapport sur le développement durable.
- Formation à la direction à ESADE pour 65 personnes occupant des postes à responsabilité.
- Formation d'entreprise pour 111 membres des conseils d'administration.
- Définition et révision de 36 plans stratégiques d'entreprise.
- Mise en place des plans d'égalité des chances dans 13 coopératives.
- Mise en place des plans de conciliation entre vie professionnelle et vie privée dans 26 coopératives.
- Définition de cinq lignes ou actions d'intercoopération entre les coopératives du programme.

L'impact sur les coopératives

- Application transversale des valeurs de la responsabilité sociale à tous les niveaux de la coopérative.
- Aménagement de la gestion quotidienne de la coopérative du point de vue de la responsabilité sociale d'entreprise et selon une approche plus stratégique. Amélioration de la gestion d'entreprise.
- Professionnalisation des postes de direction et des organes de gouvernement.

- Contribution au développement durable, avec la prise en considération de mesures de préservation et de protection de l'environnement.
- Garantir l'égalité des chances au sein de l'organisation.
- Contribuer au développement professionnel et personnel des personnes et, par conséquent, attirer et retenir les talents.
- Définition d'actions de conciliation entre vie privée et vie professionnelle, lesquelles ont permis de renforcer la cohésion de l'effectif.
- Promotion d'accords stables de collaboration entre entreprises.
- Dotation d'un nouveau réseau de communication (rapports sur le développement durable) afin de visualiser les valeurs intrinsèques de l'économie coopérative et de les aligner sur une gestion socialement responsable.
- Améliorer l'image de la coopérative à l'égard des consommateurs.

Produits et matériels pour le transfert

<p>Méthodologie spécifique de mise en place des politiques de RSE à partir d'une systématique personnalisée, d'un diagnostic sous tutorat et de l'application des mesures de correction.</p>	<p>Méthodologie qui s'adapte à la réalité de chaque entreprise et qui part d'un diagnostic initial fondé sur les engagements et les indicateurs de l'outil RSE.COOP. On prévoit un tutorat ou un accompagnement personnalisé des sphères dirigeantes de la coopérative afin de mettre en place, sur une période de douze à quinze mois, les actions d'amélioration tirées des résultats du diagnostic initial. À l'issue du processus, la coopérative dispose des <i>inputs</i> suffisants pour engager la rédaction et la publication de son rapport sur le développement durable.</p>
<p>Guide de la GRI pour l'élaboration des rapports sur le développement durable propre à l'économie sociale.</p>	<p>Guide élaboré grâce aux apports de 17 organisations d'économie sociale de l'État espagnol et dont les contenus du Guide <i>Camins. Cicle preparatori per a l'elaboració de memòries de sostenibilitat en petites i mitjanes empreses</i> constituent des lignes directrices. Cycle préparatoire pour l'élaboration des rapports sur le développement durable dans les PME) de la Global Reporting Initiative constituent le point de départ, sachant que ce guide intègre les spécificités des organisations d'économie sociale. Fondamentalement, il sert à introduire les indicateurs qui apportent une réponse et permettent d'appréhender les principes et les valeurs qui régissent l'économie sociale. Le</p>

	<p>guide décrit le processus d'élaboration du rapport sur le développement durable utile à toute organisation.</p>
<p>Logiciel numérique pour l'évaluation et l'enregistrement des données liées à la RSE.</p>	<p>La méthodologie utilisée par le programme RSE.COOP et les indicateurs de mesure de RSE pour l'économie sociale sont regroupés dans un outil ou logiciel numérique qui permet à l'entreprise d'initialiser le processus de mise en place des politiques de RSE. Le logiciel fournit la méthode de diagnostic aux organisations et permet d'enregistrer et d'imprimer les données sous forme d'un avant-projet de rapport sur le développement durable.</p> <p><i>[Disponible en version numérique]</i></p>
<p>Programme de formation destinée aux personnes exerçant des postes à responsabilité au sein de la coopérative.</p>	<p>Dans le cadre du programme RSE.COOP, l'école de commerce Esade propose un cours spécialisé dans la direction d'entreprise coopérative, avec le triple objectif d'élargir, de renforcer les connaissances en matière de direction et de gestion et de développer les capacités et les compétences de direction propres à l'environnement coopératif et ainsi créer un scénario d'interrelation au sein même du secteur coopératif. La structure de la formation s'articule autour de ces trois objectifs, tout en approfondissant des thèmes tels que le leadership, la fonction directive, le marketing, la gestion publique, l'analyse économique et financière, la gestion des ressources humaines, etc</p>

<p>Programme de formation en gestion d'entreprise pour les membres des conseils d'administration.</p>	<p>Dans le but de contribuer à la professionnalisation des conseils d'administration, RSE.COOP a investi dans du matériel de formation distribué par Otalora – centre de formation de Mondragón Sociedad Cooperativa – lequel a ensuite été adapté à la réalité de la coopérative catalane, avec la collaboration d'Aposta, Escola de Cooperativisme. Ce matériel qui a déjà permis de former plus de 111 personnes issues des coopératives du programme est actuellement mis à disposition des acteurs du secteur souhaitant organiser des cours de formation dans ce domaine.</p> <p><i>[Disponible en version papier]</i></p>
<p>Guide des politiques de conciliation entre vie privée et vie professionnelle au sein de la coopérative.</p>	<p>Comme action complémentaire au programme, certaines coopératives ont développé des plans de conciliation entre vie professionnelle et vie privée pour leurs travailleurs. RSE.COOP a réuni les principales expériences ou pratiques constatées pendant tout le processus dans un guide numérique. Ce guide contient également la réglementation et le cadre juridique légal de la conciliation.</p> <p><i>[Disponible en version numérique]</i></p>
<p>Méthodologie spécifique pour la mise en place des politiques d'égalité des chances.</p>	<p>Méthodologie spécifique, expérimentée également dans le cadre du programme RSE.COOP, qui permet à la coopérative, à l'issue de trois sessions de trois heures, de mettre en place un plan encourageant l'égalité des chances, quel que soit le domaine</p>

	<p>structurel.</p> <p><i>[Disponible en version numérique]</i></p>
<p>Guide sur les différentes formes juridiques et économiques 'intercoopération.</p>	<p>Guide qui regroupe les différentes formes juridiques et économiques d'intercoopération dans le cadre de la loi sur les coopératives de Catalogne : l'intercoopération économique – sans et avec lien patrimonial -, l'intercoopération mixte, avec ou sans but économique et l'intercoopération représentative. Le guide propose également une introduction au régime économique et juridique de la coopérative.</p> <p><i>[Disponible en version papier ou numérique]</i></p>
<p>Guide des bonnes pratiques de RSE, fruit de l'accord de coopération transnational RSEurope.</p>	<p>Édition où sont regroupés les échanges d'expériences en matière de responsabilité sociale développés dans le cadre du projet de coopération transnationale RSEurope, en France, en Italie et au Portugal. Le guide recense une vingtaine d'expériences de RSE des différentes entreprises, organisations et organismes situés sur le territoire de la coopération.</p> <p><i>[Disponible en version papier ou numérique]</i></p>

**TOUS LES PRODUITS
RSE.COOP SONT A
DISPOSITION DES
PERSONNES INTERESSEES.**

Les produits en version papier sont disponibles à l'adresse suivante :

Confederació de Cooperatives de Catalunya

C/ Bailèn, 22 Pral. 2^a

08010-BARCELONA

TEL. +34 93 265 60 00

Les produits en version numérique sont disponibles à l'adresse suivante:

<http://www.rsecoop.coop>