

RSE #2

Responsabilité sociale de l'entreprise



ISO 26000
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

2017





En 2013, aquitanis faisait évaluer pour la première fois le niveau de maturité de sa démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) engagée en 2008. Les évaluateurs d'AFNOR Certification la positionnaient alors à un très bon niveau de la norme internationale ISO 26000 : celui de « confirmé ».

Après 3 années de structuration, de partage, d'engagement et de poursuite de cette démarche, les évaluateurs sont à nouveau venus l'apprécier en novembre dernier. Ils placent désormais aquitanis au niveau « exemplaire » de l'ISO 26000, le plus haut niveau de la norme.

Ce résultat valide une démarche qui prend en compte de manière globale et complète les principaux domaines couverts par la responsabilité sociétale et pour lesquels des pratiques pérennes sont constatées en matière de gouvernance, de management ainsi que d'un point de vue opérationnel avec des résultats correspondants aux principaux enjeux du territoire en matière sociale, environnementale et économique.

Cette position place aujourd'hui aquitanis parmi les entreprises françaises leaders en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Elle est avant tout le fruit d'un travail collectif et de l'engagement quotidien des équipes d'aquitanis. Elle reflète également la qualité du travail collaboratif mené avec ses parties prenantes externes : les habitants bien entendu (locataires, accédants, riverains...), toujours au cœur de nos préoccupations et de nos projets et aussi les associations, les élus, les administrateurs, les architectes, les bureaux d'études, les fournisseurs... Nous pouvons être fiers du chemin accompli ensemble et enthousiastes à l'idée de le poursuivre.



Niveau 4 : *Exemplaire* (701 > 1000 points)

Niveau 3 : *Confirmé* (501 > 700 points)

Niveau 2 : *Progression* (301 > 500 points)

Niveau 1 : *Initial* (0 > 300 points)



Niveau Exemplaire
atteint par aquitanis



ISO 26000 ?

Les entreprises et organisations sont amenées à contribuer au développement durable de manière toujours plus précise. Leur performance doit être équilibrée sur trois piliers : économique, social et environnemental. Cette contribution des organisations est décrite par l'ISO 26000, première norme internationale de lignes directrices sur la responsabilité sociétale, publiée le 1er novembre 2010.

La norme porte à la fois sur la réflexion stratégique des organisations et ses modalités, sur les moyens, sur les buts et sur le déploiement opérationnel de la responsabilité sociétale.

L'ISO 26000 prend acte que les réponses de chaque organisation en termes de responsabilité sociétale sont uniques : elles dépendent de leur activité, de leur contexte, de leur culture, dans un monde en constante évolution où connaissances, innovation et attentes des parties prenantes influent en permanence sur l'état de l'art des pratiques de responsabilité sociétale. Pour aider les organisations à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques selon l'ISO 26000, AFNOR Certification propose AFAQ 26000.

Par Bernard Blanc,
Directeur Général d'aquitanis
et Président de l'Institut Hlm de la RSE

Entre pensée gestionnaire et complexité

La pensée gestionnaire est introvertie. Ses valeurs de performance sont celles d'une organisation productive moderne concourant à ses propres fins... dans l'intérêt général !
La simplification du réel, en nombres et ratios de tous ordres, est la seule façon d'avoir prise sur lui.
Dans ce monde, tout est mis au « carré » par le chiffre qui dit le « vrai » et le « bon ». Et pour se « libérer », « être agile », l'entreprise se rêve comme un « rond ». Arrondir les angles, c'est accepter un peu de désordre, de prise d'initiative, de pas de côté individuels.

Dans notre conception, l'action et le comportement stratégique ne peuvent être conquis qu'en faisant l'expérience de la complexité.

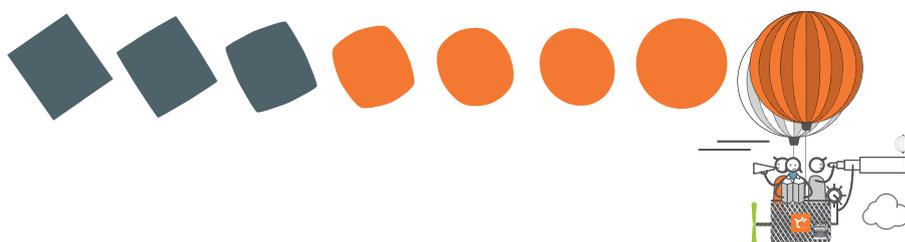
Depuis 2008, nous nous sommes engagés, tous ensemble, dans un projet singulier ou à tout le moins, des bribes de projet. Un projet dont d'emblée nous acceptons qu'il évolue, se précise, se modifie, voire se transforme au fur et à mesure que l'action se développe, que le chemin s'accomplit.
Bref, un projet qui entretient une relation récursive dans l'action qu'il suscite et les moyens qu'il pousse à mettre en œuvre. L'intelligence collective mise en jeu consiste moins à résoudre un problème compliqué - et dans notre champ professionnel le compliqué est notre lot quotidien dans l'imbrication entre l'économique, l'urbain, le politique et le social - qu'à mettre en forme un monde partageable.
Car notre visée est bien de cette nature : **mettre en forme un monde partageable.**

Et dans cette complexité, « peu à peu les formes se précisent, non pas parce que mon regard s'accommode, mais parce que mon esprit, en les reconnaissant, les délivre de leur enchevêtrement » (Malraux).

La construction tâtonnante donne une forme qui se révèle dans un « apprentissage organisationnel » fondé sur la coopération entre les acteurs impliqués dans l'action.
Partageons le concept d'une nouvelle « morphologie stratégique radicante » qui se développe dans les espaces de vie de multiples lieux singuliers.

Au final, que disent nos évaluateurs en 2016 en nous attribuant le niveau « Exemplaire » dans le cadre de l'ISO 26 000 de management durable ? « L'évaluation retient en particulier l'intérêt de la rencontre entre une stratégie délibérée encadrante et inspirante et une stratégie émergente plus libératrice et porteuse d'innovation ».

Pour dire les choses le plus simplement du monde : ça marche !



Notre itinéraire

2008

Ensemble un nouvel équilibre

Aquitanis s'engage dans une démarche de performance globale en logique RSE, une démarche alors pionnière dans son secteur.

2008 / 2009

Le temps du dialogue et des fondations

Après une année :

> d'une part, de partage des enjeux et des attentes avec des parties prenantes (représentants d'associations locataires, élus et techniciens de l'agglomération et de la Ville de Bordeaux, administrateurs...)



> d'autre part, de réagencement par les équipes de nos activités en processus transversaux pour casser l'organisation en silo peu propice à la performance.



Du croisement de cette analyse externe et de cette revisitation des activités émergent de nouvelles pratiques en logique RSE au sein de chaque métier de l'entreprise.

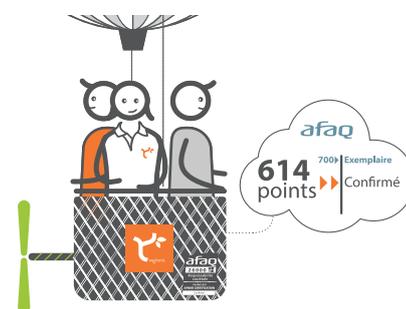


2013

Le temps de l'évaluation

Notre maturité RSE est évaluée par 2 auditeurs de l'AFNOR qui rencontrent durant une semaine 47 parties prenantes internes comme externes.

Le travail mené depuis près de 5 ans est apprécié au niveau confirmé de l'AFAQ 26 000 avec 614 points. Un résultat très encourageant alors même qu'aquitanis a construit sa démarche RSE en élaborant son propre cadre de travail.

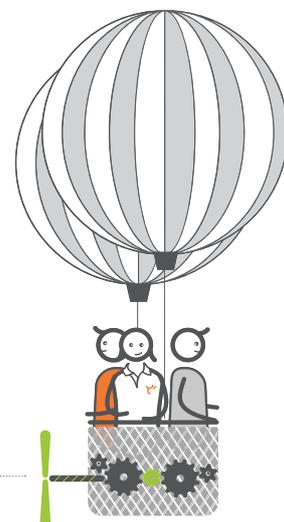
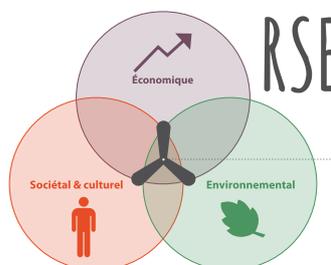


2010 / 2012

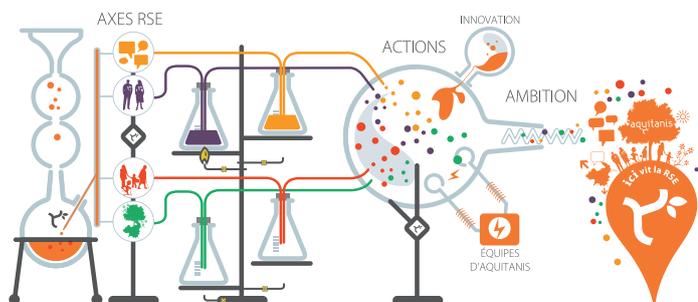
Le temps de l'affirmation

La RSE s'intègre peu à peu à l'ensemble de nos actions. La démarche se peaufine, se structure, s'outille, se décline, s'observe...

Un poste de chargé de mission performance sociale est créé ; il met en place l'Observatoire de la démarche RSE. Les nouvelles pratiques sont testées, réajustées, enrichies. La Convention de programmation entre la Communauté urbaine de Bordeaux et aquitanis s'écrit à l'aune du développement durable.



2014 Le temps de la structuration



Les retours des auditeurs sur la RSE selon aquitanis nous amènent à restructurer notre démarche selon les attentes de la norme ISO 26000. Elle se réarticule autour de **4 axes**.



Gouvernance et dialogue avec les parties prenantes

- D1 // Dialogue avec les parties prenantes
- D2 // Définition et mise en œuvre de la stratégie
- D3 // Achats responsables



Bien-être et considération des habitants

- D8 // Ecoute et participation des habitants
- D9 // Valeur d'usage de l'habitat
- D10 // Lisibilité des règles d'attribution et parcours résidentiels
- D11 // Accompagnement des publics fragiles

4 axes



Dynamique des territoires et respect de l'environnement

- D4 // Conditions de travail
- D5 // Respect et dialogue social
- D6 // Implication des salariés
- D7 // Développement des compétences



Engagement pour et avec les équipes

- D12 // Intensité et diversité urbaine
- D13 // Cohésion sociale des territoires
- D14 // Contribution au développement du territoire
- D15 // Nature en ville, sobriété et biodiversité

Le tout pour nourrir l'ambition d'aquitanis : faire vivre ensemble notre bien commun, l'Urbanité.

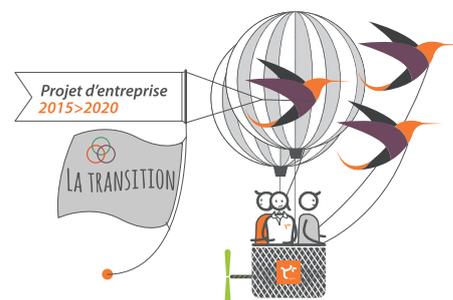
Une nouvelle Direction de la Communication et du Développement durable (RSE) est créée.

Organisation du pilotage des actions, tableau de bord, formation, outils de communication sont mis en place pour permettre à chacun, salariés ou partenaires, de se repérer, s'informer, se mobiliser, s'impliquer.

Ainsi, la RSE se fonde encore davantage dans notre stratégie et nous permet d'aller plus loin.

2015 Le temps de la Transition

Face aux enjeux présents et à venir, de la société en général, de notre territoire de projets comme du secteur de l'habitat, notre nouveau projet d'entreprise trace une voie exigeante et enthousiasmante jusqu'en 2020 avec un **positionnement** volontariste : **Aquitanis, une entreprise publique en Transition sur un territoire de projets urbains et sociaux durables.**



2016 Le temps des lieux en 3 dimensions

Déjà en des Lieux précis du territoire, une résidence, un quartier ou un site d'aménagement, nous pouvons démontrer notre capacité à agir sur le terrain collectivement en logique de Transition. Et par tâtonnement, nous commençons à saisir **3 dimensions** s'appuyant sur le développement durable :

- > **l'habitat essentiel** – la frugalité désirable
- > **la nature en ville** – cultiver son jardin
- > **la compétence habitante** – le pouvoir d'agir

Le tout avec un sens commun : permettre aux projets de vie des habitants de se construire.

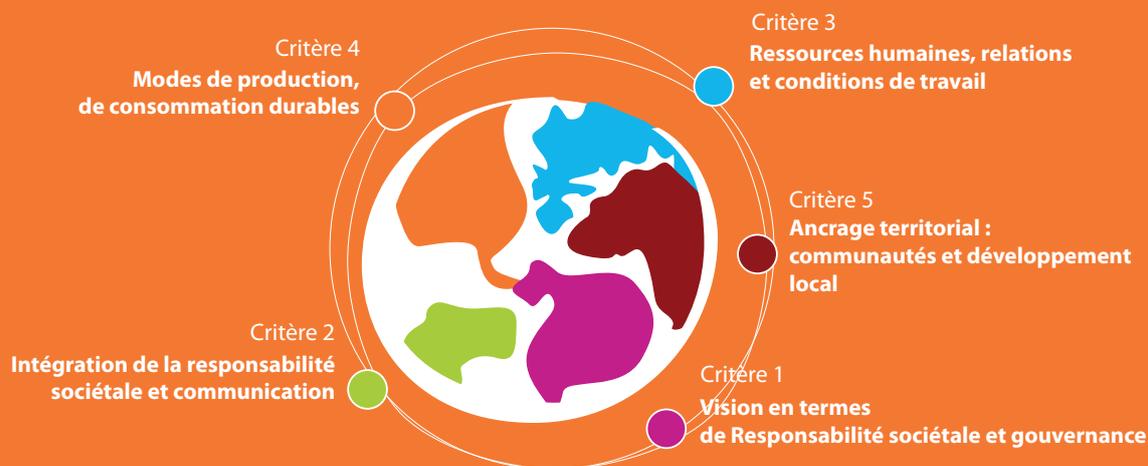
Ainsi, se dessine une nouvelle éthique de responsabilité qui donne toute l'épaisseur à notre rôle d'opérateur urbain et social.



En novembre 2016, nous nous sommes soumis à une nouvelle évaluation selon l'AFAQ 26000 pour rendre lisible et mettre en débat notre modèle RSE qui, avec la Transition, va plus loin que le cadre de l'ISO 26000.

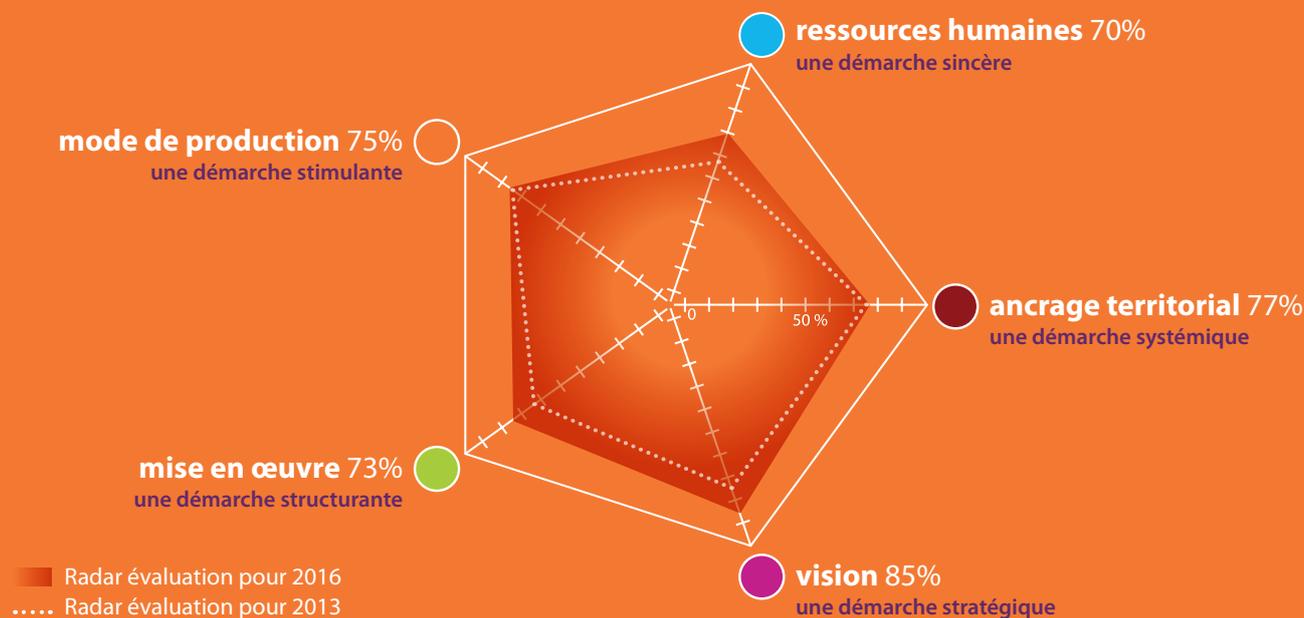
Bilan de l'évaluation

AFAQ 26000 mène son évaluation en passant au crible les pratiques de l'organisation à l'aune de 5 critères.



Le bilan global de l'évaluation d'aquitaniens montre des principes de développement durable bien intégrés à l'ensemble des pratiques de l'entreprise.

Le graphique en radar réalisé à partir des valeurs obtenues sur chaque critère permet de visualiser la cohérence et l'équilibre d'ensemble marquant dans les faits l'intention formalisée en 2008 : « Ensemble, un nouvel équilibre ».



Synthèse de l'évaluation :

- la rencontre entre une stratégie délibérée encadrante et inspirante et une stratégie émergente plus libératrice et porteuse d'innovation,
- l'innovation responsable est aujourd'hui une réalité visible et reconnue. Le recours à des experts et l'échange avec les parties prenantes nourrissent la créativité d'aquitaniens,
- la contribution au développement durable à travers la nature même de ses missions et de sa raison d'être « l'Urbanité, notre bien commun ». Cette contribution est inscrite de manière très transversale dans le plan stratégique RSE d'aquitaniens.

Extraits du rapport d'évaluation

critère 1 > Une démarche Stratégique

Vision en termes de Responsabilité sociale et gouvernance

Depuis 3 ans, de réels progrès sont visibles et reconnus par les parties prenantes en matière d'intégration de la RSE dans la stratégie et la gouvernance d'aquitanis. Un plan stratégique RSE a été formalisé et il est décliné en actions portées par les équipes opérationnelles dans chacune des directions.

Les instances de gouvernance mises en place et la logique d'expérimentation permettent un questionnement systématique des décisions par rapport aux objectifs RSE qu'aquitanis s'est donnés.

Les principaux points forts :

- la notion d'influence positive des parties prenantes pour œuvrer collectivement pour plus de développement durable est clé dans la stratégie d'aquitanis,
- aquitanis a su innover sur la question de la relation avec les parties prenantes en mettant en place un partenariat avec une ESH « Mesolia »,
- les nombreuses parties prenantes rencontrées au cours de l'évaluation reconnaissent l'implication RSE d'aquitanis, la vision et la capacité d'innovation sociale.

critère 2 > Une démarche Structurante

Mise en œuvre de la stratégie, intégration de la Responsabilité sociale au sein des processus de l'organisation et communication

La stratégie RSE d'aquitanis fait l'objet d'une déclinaison organisée par le biais, en particulier, des 4 axes stratégiques traduits en domaines d'actions et objectifs attribués aux différents processus métiers de l'entreprise. Les responsabilités sont clairement définies et l'intégration de la RSE dans les métiers et les pratiques est donc en cours, en particulier à travers la mise en œuvre du plan d'actions stratégiques RSE.

Les principaux points forts :

- chaque action est mise sous la responsabilité d'un pilote et d'associés sur la base du volontariat. Ils ont la responsabilité d'animer, de coordonner et de rendre compte de la mise en œuvre effective de l'action,
- aquitanis mène une véritable réflexion sur l'évolution des métiers et les besoins en nouvelles compétences.

critère 3 > Une démarche Sincère

Ressources humaines, relations et conditions de travail

Le management des ressources humaines a fait l'objet de progrès significatifs en matière d'intégration des enjeux RSE. La stratégie RH a été formalisée dans le cadre du plan stratégique RSE et elle oriente de manière très engageante les efforts d'amélioration continue sur des domaines et des principes-clés de l'ISO 26 000. La réflexion porte également sur le développement des compétences stratégiques et sur l'évolution nécessaire des métiers d'aquitanis pour permettre une amélioration franche des performances RSE.

Les principaux points forts :

- le plan de formation est formalisé à partir des souhaits de formation des salariés ainsi que des besoins en compétences identifiés par les managers. La procédure de traitement est bien formalisée,
- la carte stratégique amène également une réflexion méthodique sur les compétences stratégiques à développer pour assurer le succès responsable de l'organisation,
- les réunions des Instances représentatives du personnel (CE, CHSCT, DP et DS) vont au-delà des obligations légales et la question de l'optimisation du dialogue social est inscrite dans le plan RSE (40 réunions en 2015 au lieu de 30 selon les obligations légales),
- l'organisation bénéficie d'un bon climat social reconnu par les parties prenantes. La forte participation des salariés lors des événements conviviaux est indicatrice de ce bon climat social.

critère 4 > Une démarche Stimulante

Modes de production, de consommation durables et questions relatives aux consommateurs

Aquitanis s'est doté d'un processus de co-innovation qui intègre les principaux aspects de sa responsabilité sociale. Des experts participent activement en particulier à travers le LOCI/Lab Transition d'aquitanis permettant de faire émerger en continu de nouvelles pistes. Aquitanis s'empare des hypothèses d'universitaires (Institut d'Aménagement de Tourisme et d'Urbanisme de Bordeaux) pour les expérimenter sur le terrain. Les activités déployées dans les 3 activités d'aquitanis (production de l'offre nouvelle, aménagement urbain et gestion habitats & clientèles) intègrent bien les aspects santé et sécurité et conditions de travail dans la dynamique d'amélioration continue.

Principaux points forts :

- la logique de stratégies émergentes induit la mise en œuvre de processus de co-innovation qui se matérialisent sous différents aspects en fonction des lieux et des projets. L'innovation est induite également à travers les échanges avec les parties prenantes dans le cadre du LOCI/Lab Transition,
- aquitanis contribue à la conception de projets innovants tels que SYLVANIA puis SYLVANEO, en partenariat avec des acteurs locaux,
- une démarche d'achats responsables a été mise en place et vient renforcer une gestion de la relation fournisseur encadrée depuis longtemps déjà par des principes de respect et de bénéfice mutuel,
- de nombreuses actions ont été mises en place afin d'améliorer la relation avec les locataires,
- une enquête de satisfaction annuelle est réalisée auprès des habitants.

Ancrage territorial : communautés et développement local

Aquitanis contribue au développement social de par la nature de ses missions. La contribution au développement environnemental du territoire a été inscrite au plan stratégique RSE à travers l'objectif de « cultiver ensemble la nature urbaine ». L'environnement est donc largement pris en compte dans les projets dès leur conception.

Les projets singuliers mis en œuvre ont permis de mettre en évidence une opportunité forte de contribution au développement économique du territoire à travers la structuration de filières locales pour les matériaux de construction (bois et briques en terre crue).

Les principaux points forts :

- l'Urbanité implique dans sa définition un lien fort avec le territoire avec une prise en compte des politiques publiques mais aussi du contexte social et environnemental des lieux dans lesquels aquitanis opère,
- la logique de stratégie émergente implique une interaction très forte avec le territoire pour la réalisation d'états des lieux permettant d'orienter au mieux les décisions concernant les projets mis en œuvre,
- la contribution au développement environnemental est incluse dans la finalité de « cultiver ensemble la nature urbaine » mais aussi dans « co-concevoir un habitat essentiel » qui permettra une optimisation des consommations de ressources tout au long du cycle de vie de l'habitation,
- aquitanis finance plus de 100 000 euros auprès des associations. Le processus a été amélioré avec l'instauration de conventions, des objectifs par convention et un reporting demandé aux associations financées,
- aquitanis participe également au développement social à travers les clauses d'insertion dans ses marchés. D'après les chiffres fournis par le PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi), aquitanis est en tête des entreprises engagées et prescripteurs de contrats d'insertion,
- le plan de déplacement de l'entreprise a été déployé et un guide de mobilité a été créé et diffusé auprès du personnel.



Après avoir obtenu une note de 614 points lors de l'évaluation initiale en 2013, aquitanis atteint le niveau « Exemplaire » en 2016. Cette note vient récompenser les progrès accomplis aussi bien au niveau de la structuration de la démarche que de sa gouvernance ou de son intégration dans les différents processus et les métiers.

« L'innovation responsable est aujourd'hui une réalité visible et reconnue » écrivent les évaluateurs dans leur rapport. Nous pouvons être fiers de la contribution au développement durable d'aquitanis sur notre territoire.

Le Conseil d'administration porte cette ambition et sa réalisation. Il invite à poursuivre dans cette voie exigeante de la Transition absolument nécessaire à un moment où les ressources traditionnelles se raréfient. Un nouveau modèle d'entreprise publique en territoire émerge et confirme sa performance pour créer une valeur nouvelle, un bien commun indispensable : l'Urbanité.

L'Urbanité représente la ville réappropriée par la société, la société qui se repense au travers de lieux singuliers. L'Urbanité est un processus qui crée cette valeur qui est ce à quoi nous tenons et dont nous prenons soin pour et avec celles et ceux qui la vivent, ses habitants et plus particulièrement, nos locataires et nos accédants.



Béatrice de François
Présidente d'aquitanis
Maire de Parempuyre
Conseillère déléguée de Bordeaux Métropole

aquitanis

aménager
construire
gérer

Office public de l'habitat
de Bordeaux Métropole



1 avenue André Reinson
CS 30 239
33 028 Bordeaux Cedex
T. 05 56 00 50 50

En savoir plus :
aquitanisphere.com

