AFT TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

www.aft-dev.com

Construire un plan de transformation face aux transitions humaines, technologiques et écologiques :

retours d'expérience de dirigeants de PME du transport

Soutenu par RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Liberté Égalité Fraternité
ADEME AGENCE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

En partenariat avec :
chapter 2



Avant-propos

Porté par l'AFT et soutenu par l'ADEME, le parcours Chapter 2 Transport Logistique accompagne les entreprises du transport et de la logistique pour faire évoluer leurs modèles de création de valeur en y incorporant une dimension sociétale.

Durant une année, dix entreprises ont bénéficié de l'opportunité de consolider leur **stratégie RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises) : un accompagnement méthodologique et humain afin d'aligner leur raison d'être, leur modèle et leur marque employeur avec les grands défis du secteur.

Le parcours **Chapter 2 Transport Logistique** a permis d'intimement lier au fonctionnement opérationnel des entreprises des réflexions sur leurs engagements sociétaux. Un exercice qui ne visait pas à gérer les démarches RSE comme des impacts périphériques, mais à **placer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur du pilotage stratégique de l'entreprise** afin de garantir sa résilience et sa pérennité.

Des sujets précieux et ancrés dans les missions de l'AFT, toujours dans une quête d'accompagner face aux mutations à venir, de valoriser les métiers du secteur et de développer des compétences.

1 année | **10 entreprises**

L'initiative Chapter 2 Transport Logistique

AFT TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

Soutenu par RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Liberté Égalité Fraternité
ADEME


URBAN
DELIVERY

L'initiative Chapter 2 Transport Logistique

Pour construire un collectif cohérent et pour que chacune puisse s'identifier aux enjeux des autres, le panel d'entreprises du parcours **Chapter 2 Transport Logistique** s'est composé exclusivement de TPE et PME. De 10 à 250 collaborateurs, les bénéficiaires se sont distinguées par leur implantation géographique, leur activité, leur maturité ou encore leurs attentes vis-à-vis de la démarche. Elles se sont néanmoins unifiées autour d'une même volonté de transformation et de mise en action.



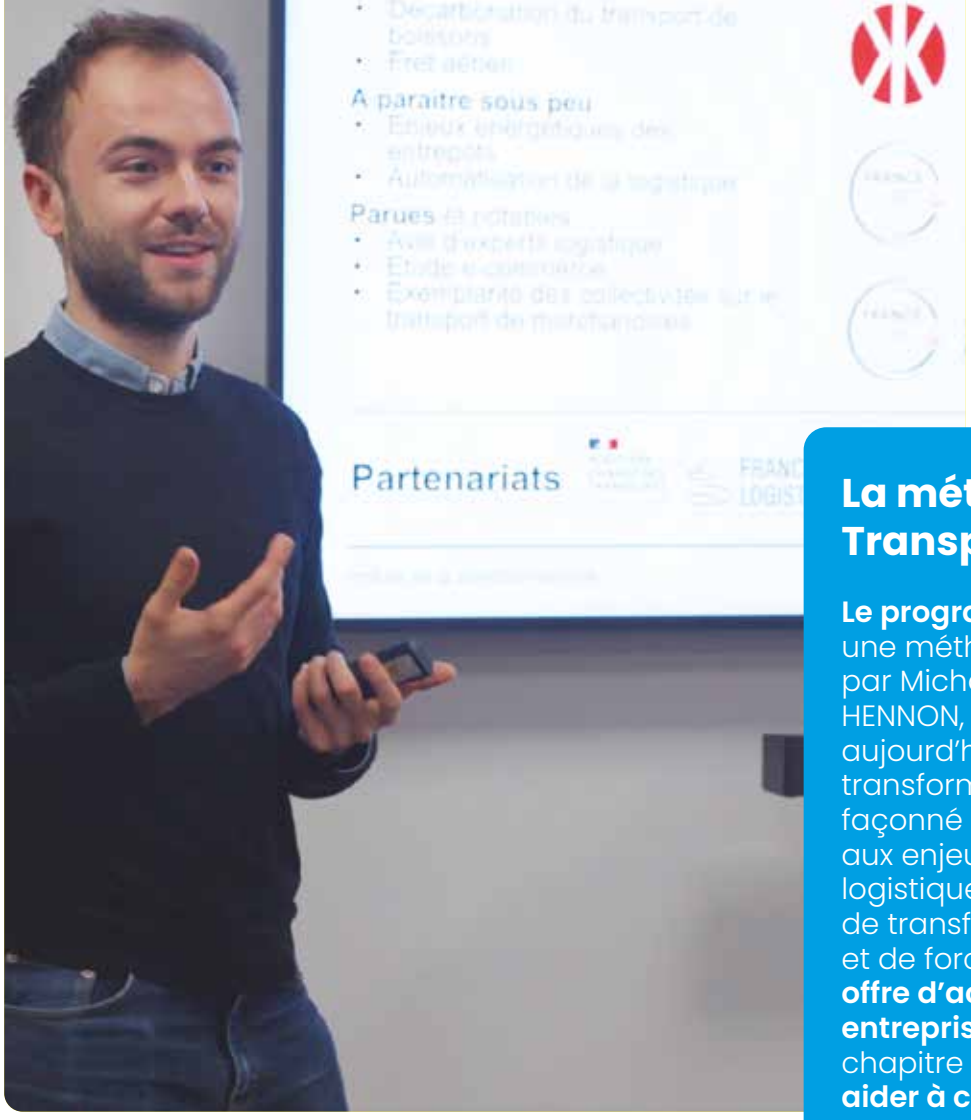
Ce collectif nous a touchés par son niveau d'engagement et de responsabilité. Ils ont donné du temps, mais pas que du temps, ils ont donné du cœur.

Nicolas Hennon, CHAPTER 2



C'est une dizaine d'entreprises, mais ce sont avant tout des directeurs, des représentants d'entreprises qui sont présents aux divers ateliers, et qui participent avec toute l'humanité que ça peut représenter. Des gens très engagés qui ont envie de réussir pour leur entreprise, de changer les choses.

Tristan Bourvon, ADEME



La méthode « Chapter 2 Transport Logistique »

Le programme Chapter-2 propose une méthode mise en œuvre par Michael ROGUE et Nicolas HENNON, anciens dirigeants aujourd'hui experts en stratégie et transformation. Ensemble, ils ont façonné un parcours sur mesure aux enjeux du transport et de la logistique, comme un croisement de transformations individuelles et de forces collectives. **Une offre d'accompagnement des entreprises** vers un nouveau chapitre prospère et durable, **pour aider à comprendre les enjeux actuels et à adapter stratégie et organisation humaine.**

Cette approche a permis de **répondre aux attentes** formulées par les entreprises bénéficiaires, en proposant un travail stratégique terre à terre, intrinsèquement lié à l'ADN et aux processus de l'entreprise, et voué à se diffuser de la direction jusqu'au geste métier. Au-delà d'un travail stratégique et d'appropriation, les entreprises sont également venues **renforcer leur attractivité en se démarquant par leurs engagements face aux multiples enjeux**, dont les enjeux RSE, offrant une opportunité d'intensifier la cohésion en unifiant autour d'une culture d'entreprise durable et sociale.

Avec pour point de départ une ambition de découverte, de consolidation ou de professionnalisation, ce sont avant tout des directions engagées qui se sont lancées dans le parcours.

TPE et PME

10 à 250 collaborateurs

Parcours des entreprises

AFT TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

Soutenu par RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
ADEME


85.00%

On est assez fiers que le programme soit allé en profondeur dans les thématiques de l'entreprise, c'est une appréhension qu'on avait un petit peu au début, que la RSE soit traitée de manière générale, mais c'est quelque chose qui s'est vraiment adapté à notre contexte.



Lisa Nardi,
Chargée de mission RSE/HSE, DENJEAN TRANSPORTS (31)

Débuté en juin 2025, le parcours **Chapter 2 Transport Logistique** s'est réalisé en **7 étapes clés**, misant sur la combinaison d'une approche spécifique et sur mesure à l'entreprise, et des moments d'intelligence collective. Chaque étape individuelle a ainsi pu être challengée et renforcée par les conseils et les retours d'expérience du collectif, pour une progression et des obstacles franchis entre pairs.

7
étapes clés

Étapes individuelles et collectives de la démarche Chapter 2 Transport Logistique

1 — Lancement de la démarche
DÉFINITION DES TRANSFORMATIONS MAJEURES ET DES ENJEUX

2 — Scan systémique
ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'ENTREPRISE
> Interviews avec les directeurs
> Atelier avec les collaborateurs

3 — Atelier 1
MISE EN COMMUN DES SCANS SYSTÉMIQUES NOUVEAUX IMAGINAIRES

4 — Plan d'action
CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTION DE TRANSFORMATION GLOBAL
> Suggestions des collaborateurs
> Arbitrage et enrichissement des directeurs

5 — Atelier 2
MISE EN COMMUN DES PLANS D'ACTION

6 — Fiches actions
RÉDACTION DES FICHES ACTIONS DÉTAILLÉES DES ACTIONS PRIORITAIRES
> Par les groupes projets (directeurs et collaborateurs)

7 — Atelier 3
MISE EN COMMUN DES FICHES ACTIONS



En détail

1 **Lancement de la démarche**
Temps collectif de rencontre, de sensibilisation aux enjeux RSE et de définition commune des mutations principales à anticiper.

2 **Scan systémique**
Premier temps individuel d'accompagnement dédié sur site. Diagnostic de compréhension des zones robustes et fragiles de l'entreprise face à ce qui se joue pour elles, des objectifs et des axes stratégiques à travailler à travers une approche métier.

3 **Atelier 1**
Mise en commun, échanges et retour sur les scans systémiques. Travail autour des « Nouveaux Imaginaires » pour s'inspirer et ouvrir les mentalités à travers des imaginaires désirables pour la filière.

4 **Plan d'action**
Deuxième étape au sein de l'entreprise. Définition des actions à mettre en place pour répondre aux enjeux pointés par le scan systémique. Déclinaison de ce plan d'actions en stratégie (priorités, pilotage…).

5 **Atelier 2**
Mise en commun des stratégies des entreprises et travail d'intelligence collective pour débloquer les freins.

6 **Fiches actions**
Dernière venue sur site pour réaliser des groupes de projet spécifiques autour des actions de la stratégie. Affinage des modalités de pilotage et de suivi.

7 **Atelier 3**
Mise en commun des premières réalisations, groupes projets et obstacles. Réflexions groupées autour des modèles de pilotage et capitalisation sur les bonnes pratiques.

Une clé de méthode collaborative



Ce dont je suis le plus fier aujourd'hui, c'est qu'on ait impliqué tous les collaborateurs à chaque échelon, et que grâce aux réunions Chapter 2 Transport Logistique ils aient pu participer et apporter chacun leur pierre à l'édifice et leur vision.

Laurent Dewitte, Ingénieur QHSE, DENJEAN TRANSPORTS (31)

La méthode **Chapter 2 Transport Logistique** cherche à opérer une transformation en profondeur, qui implique toute l'entreprise pour **un investissement commun** dans les mutations à opérer. Cette participation souligne deux clés de réussite de la démarche: **l'écoute** et **la réception** des préoccupations et points de vue des collaborateurs par la direction ; et sa volonté d'impliquer ses équipes dans les thématiques stratégiques de transformation.

Chaque étape individuelle à l'entreprise a donc cherché à intégrer **une logique de concertation et des espaces de collaboration** avec les équipes, notamment durant la première étape du *Scan Systémique*, qui a été identifiée comme une première étape primordiale pour réussir sa démarche.



Une clé de méthode systémique



En interne, ça nous a vraiment permis de nous interroger sur nos modes de fonctionnement, sur pourquoi on faisait les choses de cette manière, de nous poser les bonnes questions et peut-être d'agir différemment demain.

Charline Malvaux, Responsable des Ressources Humaines, TRANSPORTS MALVAUX (08)



Ce qui m'a vraiment fait BOUM, c'est le retour du scan systémique, [...] pour se remettre en question. Ça m'a beaucoup intéressé, pour pointer les améliorations à faire dans notre Groupe.

Manuel Blazquez, Président, GROUPE BLAZQUEZ (81)

Pour réaliser le scan systémique, les membres des directions ont accepté de balayer l'ensemble des composantes opérationnelles et organisationnelles de leurs entreprises, pour questionner les fonctionnements de tout l'écosystème.

Cet exercice s'est également réalisé en **atelier participatif** avec les collaborateurs, et à travers la vision extérieure de partenaires (clients, fournisseurs, prestataires…). Chaque entreprise est ainsi ressortie de cette étape avec une analyse détaillée de ses forces, mais aussi des transformations prioritaires à opérer.

Briques de thématiques et sous-thématiques traitées durant l'exercice du scan systémique

Métier
- Activités de l'entreprise et identité du métier
- Abandons ou évolutions d'activités à anticiper
- Singularité
- Mutations à attendre des transitions à venir
- Utilité sociale et environnementale
- Raison d'être

Dynamique individuelle & collective
- État d'esprit dans l'entreprise, ambiance
- Valeurs de l'entreprise
- Emotions et non-dits par rapport à l'avenir
- Unité et solidarité

Performance / Robustesse
- Indicateurs de suivi et pilotage
- Définition de la performance
- Robustesse financière, humaine, technique, réputationnelle…
- Croissance et objectifs

Business model
- Sources de revenus et risques
- Ressources clés et à risques
- Impact des contraintes réglementaires, énergétiques ou environnementales sur la viabilité du modèle économique
- Nouveaux acteurs concurrentiels
- Coopération sectorielle ou territoriale

Actifs
- Actifs stratégiques menacés
- Actifs à renforcer à moyen ou long terme
- Freins ou angles morts de déploiement des investissements

Investissements
- Orientation des investissements passés et à venir
- Investissements liés aux transitions

Compétences, outils, process
- Nouvelles compétences spécifiques aux mutations à venir
- Compétences critiques ou à sécuriser
- Attractivité, recrutement, formations…
- Outils numériques
- Processus opérationnels et décisionnels

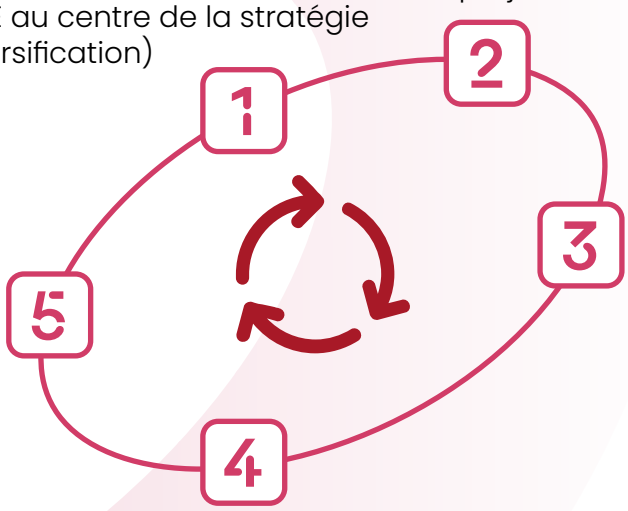
Parties prenantes
- Identification des parties prenantes clés dans la réussite de l'activité
- Evolutions des attentes des parties prenantes
- Qualité de relation
- Relations avec les acteurs publics
- Répartition de la chaîne de valeur avec les autres acteurs

Gouvernance
- Processus de prise de décision
- Projections à court, moyen et long terme
- Intégration des enjeux RSE dans les arbitrages de gouvernance
- Transversalité de la gouvernance
- Tabous, croyances

Exemple de priorités de transformations issues d'un scan systémique

Définir une stratégie, sécuriser l'activité
- Clarifier et partager la vision à long terme
- Intégrer une culture RSE au centre de la stratégie
- Sécuriser l'activité (diversification)

Renforcer les organisations et structurer le pilotage
- Renforcer les instances de gouvernance (CODIR, comité RSE)
- Ancrer un pilotage ruisselant sur les projets Groupe/Direction/services



Pérenniser les actifs (Hommes, bâtiments, savoirs)
- Sauvegarder les bâtiments aux normes
- Intégrer les compétences dans des processus
- Valoriser les savoir-faire pour conserver l'attractivité et la fidélité

Développer les compétences clés face aux mutations sectorielles
- Accompagner à la conduite du changement
- Monter en compétence sur les enjeux de transition (écologique, numérique…)
- Bâtir la transition énergétique (double matérialité clients et entreprise, études de projection…)

Embarquer les collaborateurs
- Définir un processus de communication
- Travailler la transversalité
- Unifier autour d'une raison d'être
- Place de la RSE dans le management

Cette analyse systémique, réalisée par un tiers, s'est imposée comme une brique fondamentale sur laquelle faire reposer le reste de la démarche.

Les participants ont ainsi pu analyser le fonctionnement de l'entreprise dans son entièreté, et chercher à le comprendre en croisant les prismes opérationnels et RSE. Un premier pas pour **accéder aux bases de leur stratégie RSE, en cherchant à l'intégrer aux activités de l'entreprise**.

Bâtir sa stratégie RSE : bonnes pratiques issues du collectif

AFT TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

Soutenu par RÉPUBLIQUE FRANÇAISE Liberté Égalité Fraternité — ADEME


No.
4

Bâtir sa stratégie RSE : bonnes pratiques issues du collectif



« On a besoin d'être en groupe, on a besoin des hommes et des femmes, des professionnels du terrain pour pouvoir avancer, pour pouvoir faire bouger les choses [...] on a adoré être en collectif pour avoir les idées qui fusent. »

Sébastien Clain, Directeur opérationnel, TRANSPORTS BISCARAT (13)

Les dix entreprises bénéficiaires du parcours **Chapter 2 Transport Logistique** ont pu capitaliser sur de nombreux retours d'expérience en collectif. L'opportunité et le temps dédié pour se rencontrer entre pairs ont poussé plus loin les réflexions et les pistes d'amélioration pour **faire évoluer les modèles**, pour **retenir des bonnes pratiques** de l'écriture d'une stratégie RSE.



Bonne pratique n°1

Définir les grands chantiers RSE

Le travail des entreprises dans leurs propres organisations, mis en commun durant les ateliers, a permis de converger vers de grands chantiers de transformation. Ces piliers ont orienté les stratégies RSE, mais également nourri les réflexions collectives sur **les leviers d'actions à mettre en œuvre**.

Grands chantiers RSE communs identifiés par les participants Chapter 2 Transport Logistique



Enjeux humains et dynamique

- Communication et dynamique internes
- Bien-être au travail, communication externe, attractivité, intégration...



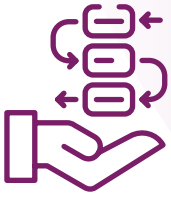
Gouvernance et pilotage

- Pilotage et stratégie économiques
- Pilotage et stratégie RSE
- Gouvernance
- Transmission



Transition écologique

- Transition de la flotte
- Bâti



Organisation et processus

- Processus
- Compétences et formations
- Investissement, organisation et transversalité



Transition numérique

- IA
- Outils
- Dématérialisation

Bonne pratique n°2

Mettre les enjeux humains au cœur de sa stratégie RSE



Par facilité on pense tout de suite à la transition écologique, mais nous dans notre société de transport une grosse partie de notre coût de revient c'est l'humain. Donc la RSE c'est une meilleure prise en compte de l'humain dans nos sociétés. On a travaillé trop souvent avec des gens qu'on n'a pas impliqués, et de plus en plus on s'en mord les doigts. On a des problèmes de recrutement, des gens qui baissent les bras, [...] et au juste, parler RSE c'est les impliquer et prendre les bons chemins et directions pour notre avenir.

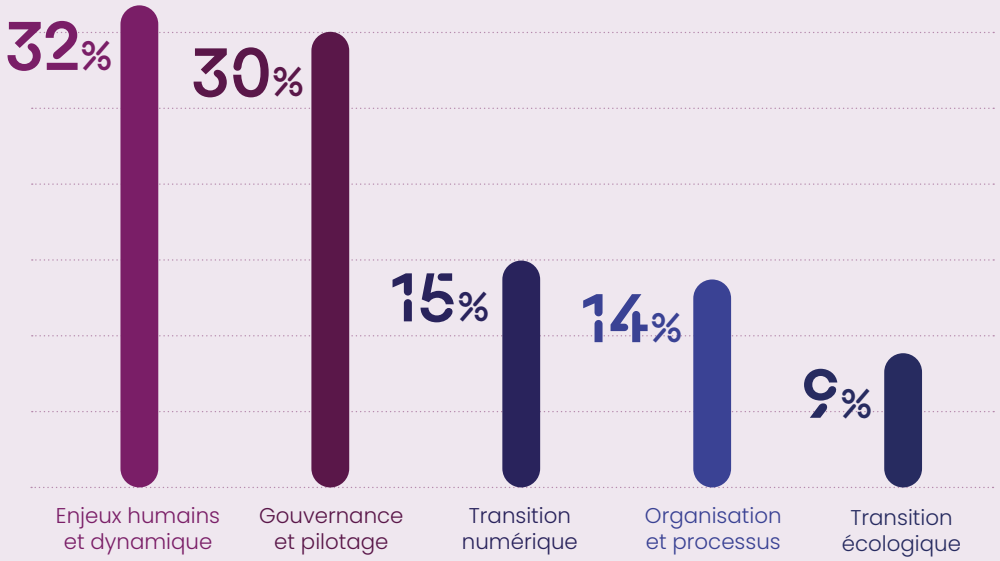
Laurent Dewitte, Ingénieur QHSE, DENJEAN TRANSPORTS (31)

À travers les différents piliers, le collectif s'est unanimement emparé d'une priorité notable : **les enjeux humains et sociaux**. La prédominance de ce sujet a permis de recentrer les dirigeants sur l'urgence de mener **des stratégies RSE guidées par le bien-être de leurs collaborateurs, leur implication et leur épanouissement professionnel**. Une dynamique renforcée par un collectif de PME marqué par des histoires familiales, et par une culture de proximité et de confiance.

En cohérence, un point d'honneur a été mis pour **impliquer les collaborateurs** dans toutes les étapes du parcours. En remettant au premier plan les hommes et les femmes du métier, les stratégies ont non seulement élargi le champ de définition du sujet RSE, mais ont aussi mis en lumière une vision stratégique commune aux dirigeants du collectif, unanimement humaniste.

[...] un point d'honneur a été mis pour impliquer les collaborateurs dans toutes les étapes du parcours.

Répartition des 190 actions des plans stratégiques par grands chantiers RSE



Plus qu'une priorité énoncée, ces éléments sont nettement observables dans la répartition des actions issues des stratégies RSE des entreprises. En effet, elles font en priorité écho au pilier des **« Enjeux humains et de la dynamique »** qui représente 32% des actions. Il est suivi par le pilier **« Gouvernance et Pilotage »** qui fait également un lien avec le chantier humain en abordant par exemple les sujets d'implication des collaborateurs dans la vision stratégique ou le pilotage de projets.

Il est toutefois important de noter que dans cette répartition, seul le nombre d'actions est pris en compte et non leur potentiel d'impact. Cela s'illustre notamment sur le chantier Transition écologique, avec des actions fortes mais peu nombreuses.

32% des actions menées faisant écho au pilier « Enjeux humains et de la dynamique »

Bonne pratique n°3

Se lancer dans l'exercice d'écriture de sa stratégie

Ce que j'ai appris, c'est cette capacité à sortir de l'opérationnel et à prendre du recul sur la situation [...] donc à avoir une posture long terme sur la vision à porter sur notre activité.



Jonathan Watel, Directeur Général, ENVOYE SPECIAL (59)

On devait réfléchir aux enjeux à 10 ans, 20 ans ou 30 ans. C'est une réflexion qu'on n'avait jamais eue en interne, que ce soit avec la direction ou toute l'équipe, et ça a permis d'appréhender les scénarii possibles de notre avenir en tant qu'entreprise.



Frédérique Simon, Directrice, TRANSPORTS SIMON (08)

La méthode **Chapter 2 Transport Logistique** propose un travail autour de la rédaction de la stratégie de transformation des entreprises. Une finalité clé, mais un exercice nouveau pour les bénéficiaires du parcours qui avaient pour la plupart mis de côté ou réalisé de façon informelle cette rédaction (de stratégie RSE mais aussi de stratégie globale du modèle économique de l'entreprise). Ainsi, en se projetant à court, moyen et long terme, chacun a pu réfléchir à **une vision stratégique claire, ambitieuse et partagée**, pour embarquer les directions et les équipes dans un projet d'entreprise.

Les entreprises ont ainsi pu rédiger leurs objectifs, ambitions et grands arbitrages sur les prochaines années pour établir ou mettre à jour des stratégies d'entreprise, auxquelles intégrer une composante RSE. Ces spécificités RSE sont issues d'un travail précis autour d'actions, positionnées dans une stratégie grâce à un exercice de catégorisation (urgence, impact, facilité de mise en œuvre, coût...).

Les participants ont donc tiré un vrai bénéfice de cette étape, en formalisant, officialisant et professionnalisant leur pilotage RSE.

Bonne pratique n°4

Conserver une vision optimiste et collaborative

On est arrivés un peu curieux, sceptiques de savoir si on allait réussir à faire les choses, et aujourd'hui on repart avec un sentiment d'optimisme.



Sébastien Clain, Directeur opérationnel, TRANSPORTS BISCARAT (13)

C'est une mise en commun de connaissances, d'expériences [...] et l'outil collectif a amené à avoir des réponses claires et nettes sur l'attendu. Ce sont ces expériences-là qui peuvent amener à créer du lien dans cette profession, [...] les TPE/PME ont besoin de ces moments, c'est une valorisation personnelle, et de la filière.



Pascal Saulet, Dirigeant, APPROVISIONNEMENT TRANSPORT EXPRESS (28)

Un autre constat notable du parcours est celui de **l'entretien d'une dynamique optimiste, motrice et inspirante à l'échelle individuelle**. En opposition à la pression autour des mutations du métier et des crises sectorielles actuelles, la force du collectif et la dynamique d'animation ont largement fait prédominer dans les ateliers une vision optimiste pour le futur de la filière. Ils ont défendu avant tout une volonté d'unité, de collaboration et de solidarité dans les prochains défis à relever pour construire un futur désirable à leurs métiers. Cet optimisme s'est notablement ressenti durant l'atelier spécifique des **« Nouveaux imaginaires »**, réalisé en collectif au début du parcours. Durant cette phase, les participants ont été guidés pour se projeter progressivement à 20 ou 30 ans dans des imaginaires désirables pour la filière, au regard des enjeux actuels. Ces imaginaires ont dessiné sans équivoque un espoir fort dans les projections des participants, prêts à coopérer et à sortir des cadres pour **projeter un futur désirable et ambitieux**. Cette vision leur a permis de retourner dans leurs entreprises motivés, inspirés et optimistes quant à la suite de la conduite de leurs projets.

Faire vivre sa stratégie RSE : illustrations des actions individuelles

AFT TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

Soutenu par RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
ADEME



Outre les bonnes pratiques mises en place par le collectif dans la consolidation de leur stratégie RSE, certaines **actions spécifiques** d'entreprises constituent aussi une capitalisation intéressante à retenir de ce parcours, notamment durant la phase de mise en œuvre de leurs stratégies.

Résumé d'actions marquantes



« En fait, faire de la RSE, ça ressemble déjà beaucoup à ce qu'on sait faire, ce n'est pas de la haute technologie comme on le redoutait. »

Natacha Saintout, Responsable Qualité Hygiène Environnement, DARTESS (33)

De nombreuses actions ont pu émerger du travail de rédaction des stratégies, et illustrent la diversité du champ d'action RSE et des bonnes pratiques individuelles possibles à mettre en place au sein d'une PME.



Exemples d'actions issues des stratégies RSE des entreprises

Bien-être au travail	Déployer une enquête anonyme sur le bien-être/ambiance au travail
	Solliciter une assistance sociale pour les collaborateurs
Communication et dynamique	Mettre en place un planning roulant permettant la rencontre 2 fois par an de 100% des conducteurs : micro-formations, informations sur l'entreprise…
	Pérenniser une réunion bilan annuelle sur les perspectives, les sujets stratégiques, les arbitrages, les actualités…
Compétences et formations	Professionnaliser la fonction achat : comité d'affrètement, poste/service à créer, outils …
	Faire monter en compétences les chefs de quai
Dématérialisation	Systématiser et former à l'affrètement électronique
Gouvernance	Ajouter un CODIR réduit tous les mois - pour échanger sur les résultats et les prises de décision rapides.
	Revoir les méthodes d'animation et les ordres du jour CODIR pour en faire un espace de collaboration
IA	Développement de l'outil TMS avec intégration de l'IA : optimisation métier, tournées, traçabilité …
	Mettre en place une charte de bonne utilisation de l'IA : communiquer et former
Management	Réaliser des formations de communication non-violente/bienveillante
	Réaffirmer le "courage managérial" pour faire appliquer de manière homogène les protocoles
Outil	Intégration d'un gestionnaire des litiges
	Développer un outil de gestion de la flotte (entretien, suivi de la casse, coût véhicule…)
Pilotage et stratégie	Continuer et structurer la stratégie de croissance externe
	Renseigner un tableau de suivi et d'analyse de données client plus régulier avec un pilotage partagé CODIR
Pilotage et stratégie RSE	RSE : aller chercher de nouvelles certifications clés (impact & image & business)
	Professionnaliser le comité RSE en cohérence avec l'activité de l'entreprise (intégration dans les comités stratégiques, formations, visibilité…)
	Faire ruisseler les projets : créer des objectifs/missions/challenge par services
Ressources Humaines	Se perfectionner dans le recrutement (grille de compétences, process de recrutement, présence de collaborateurs pour des questions « terrain » …)
Transition énergétique	Trouver un accompagnement technique sur la mutation partielle du parc électrique (et ses infrastructures)
	Poser un chemin clair sur la stratégie de certification, labels …

La rédaction détaillée de certaines actions a permis de pouvoir rentrer plus en profondeur dans la méthodologie et la mise en œuvre. Certains bénéficiaires ont notamment détaillé l'animation de leur démarche RSE et de leur plan de communication interne, en y dédiant des fiches actions et des clés de mise en œuvre, afin de poser un cadre clair et rigoureux pour **faire vivre la démarche à long terme**.

Zoom action gouvernance

Définir la gouvernance et son animation

Chaque entreprise a pu au long du parcours comprendre et définir **la gouvernance adaptée** à son entreprise pour le portage de sa stratégie RSE. Une réflexion obligatoire pour la pérennité de la démarche, et sur mesure à chaque organisation.

Les référents, pilotes, modalités de suivi ou de réunions ont été réfléchis et expérimentés pour permettre de prendre en main pleinement le pilotage RSE, en cherchant à l'intégrer aux instances déjà existantes.

Exemple de fiche action sur la définition de la gouvernance et du pilotage RSE

Fiche projet • Mise en œuvre de la stratégie RSE

Description / Sens

Infuser la RSE dans l'organisation générale de l'entreprise.

Étapes du projet

1 • **Enrichir la stratégie RSE en indicateurs :** identifier des objectifs chiffrés (idéalement un par action)

2 • **Consolider et mettre à jour la stratégie RSE :**
Rédiger la stratégie et les documents liés et nécessaires :
Plan de pilotage de la RSE (suivi interne)
Rédaction d'une **charte RSE** (**synthèse du plan d'action**, pour communiquer en interne)
Rapport RSE (une fois/an, pour communiquer en externe)

3 • **Faire vivre une démarche à jour et animer ses pilotes :**
S'entretenir régulièrement avec chaque pilote pour suivre/dynamiser l'avancement des actions
Faire des bilans d'avancement durant les CODIR dédiés

Objectifs/indicateurs

- Taux de réalisation du plan
- Ressenti/implication des collaborateurs par rapport aux actions RSE
- Bien-être au travail

Documents de suivi/travail

- Plan d'action
- Plan de pilotage RSE (tableau de suivi)
- Charte RSE
- Rapport RSE

Gains et clés de succès

- **Gains :** confort et fierté des équipes
- **Clés :** suivi, communication interne ET externe



Exemple de fiche action sur la définition de la gouvernance et du pilotage RSE

Fiche projet • Redessiner le comité RSE

Description / Sens

Lier le comité RSE et le CODIR pour piloter et suivre les démarches RSE. Structurer les réunions du comité RSE, et ses interventions au CODIR.

Étapes du projet

1 • **Valider** les missions du comité RSE, définir les rôles (ex : relais de présence au CODIR) + estimer le temps dédié à consacrer

2 • **Communiquer** sur le comité RSE, sa composition et ses rôles pour le légitimer

3 • **Acter** les formats/récurrences de rencontre du comité RSE (et rédiger un template d'ordre du jour)

4 • **Définir** l'ordre du jour et la récurrence des interventions RSE au CODIR (un temps d'information et un temps de prise de décision)

5 • **Clarifier** le rôle et le format d'un document navette pour le suivi avec le CODIR hors réunion + définition de la méthode de validation et de suivi

6 • **Identifier** (et créer) les modes de communication et de valorisation des actions du comité RSE (et leur récurrence).

Documents et preuves

- Compte-rendu des comités RSE et interventions au CODIR
- Tableau de suivi RSE

Gains et clés de succès

- **Gains :** légitimer le comité RSE, embarquer les collaborateurs
- **Clés :** régularité des réunions, valoriser les membres du comité RSE

Des éléments de méthode ont également pu être partagés en atelier, avec de potentielles clés de réussite de mise en place de ces gouvernances.

Résumé des bonnes pratiques méthodologiques partagées en atelier

Animation de la gouvernance

Fidéliser la direction/le CODIR

- **Planifier à l'avance les réunions de suivi** (sur 6 mois) et les imposer à l'agenda > ancrer dans un suivi long terme et régulier et pas une action « coup de poing » ou « goutte à goutte »
- Animer les réunions/CODIR de suivi en temps courts et efficaces : préparer en amont un ordre du jour précis pour **se réunir seulement autour des arbitrages** nécessaires pour avancer (et des obstacles/succès clés au besoin)
- **Partager la responsabilité de l'animation :** nommer un maître du temps, un maître de la décision (s'assure que chaque sujet aboutit à une décision avant de passer au suivant – ou décale la prise de décision au prochain CODIR), un maître de l'écoute (s'assure de l'écoute bienveillante des participants et de la répartition de la parole)

Pilotage de la démarche

PPATM : Permission Protection Ambition Temporalité Moyens

- Lorsque le décideur n'est pas porteur opérationnel du projet, communiquer et sécuriser les 5 clés PPATM (du décideur vers le porteur) permet de s'assurer que le porteur a toutes les clés en main pour mener au mieux le projet.

Suivi de la démarche

Comment évaluer sa progression ?

- Suivre **la réalisation des actions** (en cours, terminée, à commencer..)
- Suivre **des KPI** choisis (idéalement un KPI clé par action) : KPI renseignés par chaque pilote, et centralisés par le référent de la démarche
- Suivre **la satisfaction** des décideurs/pilotes/collaborateurs/clients

Ne pas oublier la valorisation en externe : les progrès et avancées doivent être connus de tous pour être valorisés (newsletter interne et externe, point à l'ordre du jour de réunions opérationnelles...)

Zoom action communication et dynamique

Embarquer les équipes par la communication

L'implication des collaborateurs a été un élément de réussite dans la méthode de rédaction des stratégies des entreprises.

Cette bonne pratique a également été une priorité à pérenniser dans la suite de la démarche. En première urgence de mise en œuvre, de nombreuses **fiches actions** portant sur la communication ont été rédigées, pour embarquer au mieux les collaborateurs dans la réalisation des transformations. Réunions d'informations communes, partage de comptes-rendus ou encore temps de discussions informels, les entreprises ont chacune pu trouver les modes de communication manquants pour **installer une dynamique plus collaborative**. Une bonne pratique nécessaire pour entretenir l'énergie autour des sujets RSE.

Exemple de fiche action sur les réunions de communication

Fiche projet • Mode de communication

Description / Sens
Identifier et instaurer des réunions avec les collaborateurs pour les impliquer et partager les démarches (opérationnelles et RSE).

Étapes du projet
Instaurer 3 types de réunions d'exploitation, avec tout le personnel de bureau :
- **un point hebdo** pour annoncer les problèmes marquants, urgences, actualités notables
- **un point mensuel** pour faire le bilan du mois passé et présenter les KPI clés opérationnels
- **une réunion trimestrielle** sur des arbitrages et résultats de stratégie (bilan financier et extra-financier/RSE)

• Identifier et mettre à jour tous **les KPI nécessaires**
• Identifier **les créneaux** des 3 réunions et bloquer les agendas en anticipant sur l'année + mettre des rappels

Gains et clés de succès
• Rigueur de participation
• Rigueur de régularité
• Impliquer les collaborateurs dans l'animation et le contenu des réunions

Certaines bonnes pratiques ont également émergé en atelier à propos de **l'animation et de la participation** durant ces réunions.

Résumé des bonnes pratiques méthodologiques partagées en atelier

Animer la démarche

Inclure les collaborateurs

- **Accompagner** les annonces, réunions, prises de parole… par 3 questions posées aux destinataires, afin de pouvoir accueillir au mieux et intégrer leurs réactions :

Y a-t-il des points à clarifier ?
Réexpliquer le «quoi» de l'annonce au besoin

Qu'est-ce qui paraît facile ou difficile dans ce qui vient d'être dit ?
Désamorcer les appréhensions, doutes ou valoriser les validations

Qu'est-ce qui fait sens et ne fait pas sens ?
Réexpliquer le «pourquoi» de l'annonce au besoin

- **Plusieurs «sas» de dialogue** peuvent exister pour intégrer tout le monde (collectif, bilatéral…)



Conclusion

AFT TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

Soutenu par RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
ADEME

Conclusion

À travers l'accompagnement Chapter 2 Transport Logistique, les dix entreprises bénéficiaires du parcours ont su découvrir et affiner leurs visions stratégiques, et les transformations à opérer. Un processus progressif, construit brique par brique et solidifié par l'esprit collectif.



La RSE n'est pas réservée qu'aux grands groupes, qu'aux grandes entreprises, elle est adaptable à tout type d'entreprise quelles que soient leurs tailles. Et surtout ce n'est pas une brique de l'entreprise, elle fait partie intégrante d'une stratégie et d'une organisation.

Bertrand Tassin, Responsable Supply Chain, CAP NORD (21)



Ça nous a sorti de notre zone de confort, et sans doute que ça nous a changé aussi au niveau de la direction et de nos prises de décision, dans notre façon de revenir et de travailler à notre poste, dans les réunions, dans nos réflexions...

Frédérique Simon, Directrice, TRANSPORTS SIMON (08)



Un message inspirant et plein de sens, qui rappelle que les PME ont tout intérêt à anticiper les grandes mutations du secteur, et à faire évoluer leurs modèles

Aussi bien dans la construction de leur stratégie que dans la mise en œuvre, elles ont su **faire évoluer leur vision et leurs compétences sur les sujets RSE**, mais surtout trouver leur légitimité à s'emparer de ces défis. Un message inspirant et plein de sens, qui rappelle que les PME ont tout intérêt à anticiper les grandes mutations du secteur, et à faire évoluer leurs modèles en liant leurs évolutions opérationnelles et leurs ambitions sociétales.

Les entreprises ont su **prendre en main leurs enjeux RSE**, et professionnaliser leur approche du sujet et leur pilotage. En se recentrant sur leurs valeurs et leur ADN, elles ont pu délivrer des stratégies ambitieuses et adaptées à leurs activités, en remettant notamment l'humain au cœur de leurs préoccupations. Une brique centrale, qui fait le lien entre toutes les transformations à opérer, et qui souligne la clé de succès unanime de l'implication des collaborateurs dans toutes les phases de la démarche, aussi bien en tant qu'acteurs de cette démarche que bénéficiaires.

Au-delà de cet aspect collaboratif et humain, ce sont l'approche optimiste et les moments d'intelligence collective que retiennent les participants, comme facilitateurs et moteurs de leurs démarches. Des éléments méthodologiques clés comme le scan systémique pour analyser et comprendre les fonctionnements de son entreprise, ou le travail anticipé d'ancrage de la gouvernance et de l'animation de sa démarche ont également été préconisés comme des indispensables à la réussite d'un tel projet.

Animés par leur engagement pour la filière transport et logistique, mais aussi pour les hommes et les femmes qui l'habitent, ces dix dirigeants et dirigeantes se sont investis aussi bien individuellement que collectivement. **À travers une approche systémique et stratégique, mais surtout authentique, ils se sont challengés pour appréhender les grandes mutations du secteur.** Un parcours inspirant aux retours d'expérience riches à capitaliser, qui défend un futur optimiste, solidaire et durable pour la filière.

www.aft-dev.com

Octobre 2026