



Animation interne de la RSE

Les entreprises en parlent !

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Retours d'expérience
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

INTRODUCTION

« Moi, directeur RSE, je travaille à ma disparition ! »* Discours provocateur tant il est vrai que les projets ont encore besoin de chef d'orchestre. *« Parce que la RSE, ce n'est pas la somme de bonnes petites pratiques sympathiques, mais des actions qui impactent des sujets majeurs », « dans un monde qui change, où il faut accepter de faire le deuil des succès d'hier », certainement « avec un argumentaire positif, bienveillant », mais sans angélisme, « en sachant parler des résultats obtenus, même quand ils sont mauvais ».*

Alors, *« il faut mettre les gens en action », « en avant, calme et droit »* comme disent les cavaliers, en sachant que *« l'impulsion vient du haut, mais que les solutions viennent du bas »*, et *« provoquer le changement en jouant sur la fierté des collaborateurs »*. L'idée est sans doute d'organiser tout ceci en cohérence avec les valeurs et la culture de l'entreprise. Et il n'y a *« pas de baguette magique, hélas »*.

Ce recueil de pratiques est le résultat de l'audition de seize organisations, de tous secteurs et de toutes tailles, qui n'ont pas de recettes, mais des expériences qu'elles ont partagées avec enthousiasme au sein de la commission RSE du MEDEF, en espérant vous transmettre leur passion et vous aider avec pragmatisme. Qu'elles en soient ici remerciées.

À vous de jouer, la mission est formidable !

**Pierre-Alexandre Bapst et Jérôme Courcier,
copilotes du groupe de travail Animation interne de la RSE du MEDEF**

* - Les phrases entre guillemets sont issues de nos auditions.

SOMMAIRE

PRÉREQUIS	Page 5
Impliquer la direction générale	
ÉTAPE 1	Page 8
Cadrer la démarche	
ÉTAPE 2	Page 11
Impulser une ambition	
ÉTAPE 3	Page 13
Déployer le projet	
ÉTAPE 4	Page 15
Accompagner les initiatives	
ÉTAPE 5	Page 18
Encadrer les réalisations	
REMERCIEMENTS	Page 20

Impliquer la direction générale

Les questions à se poser :

Comment convaincre la direction générale, faire valider une feuille de route, maintenir l'intérêt, impliquer, informer, etc. ?
Comment faire intégrer la RSE dans la stratégie et les processus de l'entreprise, pour que la direction générale soit un appui concret de la démarche et un exemple pour les autres collaborateurs (en allant de la contrainte budgétaire au levier positif) ?

Comme dans tout projet de changement significatif, **l'implication de la direction générale est :**

- un prérequis ;
- un accélérateur et une garantie d'efficacité ;
- un gage de cohérence, de sens, et donc de durabilité.

Elle est indispensable pour impulser une démarche qui a du sens pour l'entreprise. **La direction générale porte la vision et les valeurs de l'entreprise, dans lesquelles la RSE a toute sa place.**

Cette implication est facilitée lorsque la direction générale témoigne d'une sensibilité personnelle sur le sujet et que la culture d'entreprise porte des valeurs proches de celles de la RSE. Le responsable RSE veillera donc à travailler sur ces « points sensibles », personnels ou culturels.

“ Vous pouvez être le meilleur directeur RSE du monde, sans engagement du DG, ça ne marche pas. ”

Quelques suggestions pour susciter et développer cet engagement :

1. Expliquer le **contexte réglementaire** (faire et rendre des comptes), pouvant aller jusqu'à la notion de risque sur la légitimité de l'entreprise (« licence to operate »⁽¹⁾). Insister sur le fait que la pression va être croissante, assez rapide et que ces sujets demandent du temps pour se mettre en place.
2. Pragmatiquement, proposer quelques **chantiers ciblés** permettant de démontrer (rapidement) que les projets RSE **créent de la valeur** pour l'entreprise ou les collaborateurs en interne. Méthode des petits pas.
3. Identifier quelques **projets qui intéressent** des « influenceurs » internes (patrons, directeurs) pour leur donner un rôle d'ambassadeur sur ces derniers.
4. Faire prendre conscience du rôle accru des « **parties prenantes** »⁽²⁾, du droit souple (« **soft law** »⁽³⁾), des spécificités sectorielles qui ont un impact potentiel fort sur l'image de marque (interne et externe). Mettre en avant leurs aspects positifs (montrer sa valeur et sa différence) ou négatifs (risque d'attaque d'ONG par exemple).
5. Intégrer des éléments de **mesure de performance** et de reporting RSE aux systèmes en place (« Ce qui est mesuré se fait »).
6. Présenter les thèmes RSE comme un moyen de **faire évoluer**, voire de transformer des pratiques opérationnelles, de susciter l'**innovation**, voire d'aller vers d'autres modèles économiques.

(1) - Aujourd'hui, pour conserver la confiance de leurs parties prenantes, les entreprises doivent convaincre de leur utilité, de leur participation au bien commun, de leur légitimité (" licence to operate ") et donc de leur éthique. « Cette expression anglo-saxonne pourrait se traduire littéralement par " autorisation d'exploiter un site ", mais elle recouvre en réalité des enjeux beaucoup plus importants et subtils qu'une simple autorisation légale pour les entreprises. Il s'agit pour elles de mériter le droit d'exercer leur métier. Concrètement, pour des raisons politiques, économiques, culturelles ou environnementales, de rejet des populations locales, elles peuvent être obligées de quitter un territoire ou de renoncer à s'implanter dans un autre. » (Source : Novethic)

(2) - Individus ou institutions/organisations qui impactent ou pourraient être impactés par les activités, produits ou services d'une entreprise. Cela concerne une large palette d'acteurs externes, mais aussi internes (liste non exhaustive) : les salariés et les syndicats qui les représentent, les partenaires financiers (actionnaires, investisseurs, etc.), les clients et consommateurs, les sous-traitants et fournisseurs, les organisations professionnelles, les pouvoirs publics, les communautés locales, les ONG et associations, les médias, etc.

(3) - Regroupe les normes dépourvues d'effet obligatoire, même si, comme l'a rappelé le Conseil d'État en 2013, [Le droit souple] ne crée pas d'obligations par lui-même, mais a une certaine propension à produire indirectement des effets de droit ». « Soft law » et « hard law » (ou « droit dur », qui regroupe les normes d'origine légale ou réglementaire assorties d'une force obligatoire et dont le respect peut être imposé par contrainte) se complètent pour former le cadre normatif pour les entreprises.

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

Sensibiliser, convaincre

- Recevoir au Comex des « gourous » du sujet, des prospectivistes (grandes tendances). Accepter de se faire challenger par des personnalités externes.
- Montrer ce que font les autres : benchmarks des concurrents et des filières, mais aussi d'autres univers économiques.

“ Le changement se fait avec l'impulsion de la direction générale : les escaliers se balayent par le haut ! ”

- Identifier les impacts concrets sur l'activité à dix ans, voire plus (risques et opportunités). Par exemple les ressources disponibles, « licence to operate » (légitimité), opinion publique (acceptabilité des modes opératoires), différenciation, etc.
- Former les dirigeants aux enjeux stratégiques de la RSE⁽⁴⁾.
- Poser la question fondamentale : une (notre) entreprise « responsable », qu'est-ce que cela veut dire ?
- Dans certains cas, pour parler de RSE, trouver un nom interne avec un meilleur écho aux valeurs de l'entreprise, pour éviter le rejet lié à des termes techniques.
- Préparer des sessions pour identifier les opportunités qu'apporte la RSE (nouveaux produits, services et modèles d'affaires, mais aussi différenciation). Un des directeurs RSE a dans sa feuille de route un objectif de recherche avancée sur les idées de produits à dix ans...

“ Attention, pour une PME/ETI, ne pas répondre à ces enjeux et ne pas formaliser ses actions peut progressivement l'exclure de certains marchés ! ”

Intégrer la RSE dans la stratégie et les processus de l'entreprise

- Identifier et associer la composante RSE dans chacun des axes de la stratégie d'entreprise (partir des enjeux RSE et voir les contributions possibles, ou l'inverse, mais c'est plus compliqué).
- Intégrer des critères de performance extra-financière dans les processus de reporting existants (qualifier et quantifier l'apport des actions RSE).

“ Celle qui traversera les crises, c'est l'entreprise qui aura tissé des liens durables avec ses parties prenantes. ”

Faire valider la feuille de route

- S'éloigner des concepts et parler des sujets concrets, faire preuve de pédagogie.
- Mettre en avant des sujets où la RSE rapporte plus qu'elle ne coûte (exemple : chasse au gaspillage) et raisonner en coût global (exemple : dans un investissement immobilier, considérer les coûts de maintenance future).
- Rendre factuel dès que possible : par exemple, cas concret de prise en compte d'impacts autres que strictement comptables, comme la relation entre l'absentéisme et la qualité de vie au travail.
- Présenter régulièrement la performance RSE, ou les améliorations de l'entreprise auxquelles elle contribue, devant les instances dirigeantes.

(4) - Ces enjeux sont au nombre de six dans le cadre du reporting intégré : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et naturel. Une entreprise, ce n'est pas que des chiffres, mais aussi des hommes, des usines, des clients, des brevets, des ressources naturelles et des territoires.

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

Maintenir l'intérêt, impliquer, informer

- Faire remonter les attentes des collaborateurs sur les sujets RSE (approche participative et « bottom up ») : l'attente des collaborateurs est un puissant moteur pour « faire », et un bon argument pour faire bouger une organisation un peu frileuse⁽⁵⁾.
- Faire écrire noir sur blanc la vision RSE de l'entreprise, son ambition par le top management, socle commun de l'engagement, pour fédérer les initiatives.
- Intégrer progressivement des objectifs RSE dans les systèmes de mesure de performance et de rémunération (y compris du top management).

“ La RSE est un sujet qui donne envie aux gens de bien faire. ”

En pratique

Savoir proposer une approche stratégique du sujet

Chez Danone, l'outil Danone Way est la véritable colonne vertébrale de la RSE. Chaque année, toutes les entités du groupe évaluent la maturité de leurs politiques et les niveaux de performance correspondants sur seize « pratiques clés » qui sont réparties en cinq thèmes : droits humains, relations humaines, environnement, nutrition et santé, et gouvernance.

(5) - Une récente étude du cabinet Deloitte montre que 56 % des jeunes issus de la « Génération Y » n'envisagent aucune collaboration avec certains employeurs en raison des pratiques ou de la conduite de ces entreprises.

Cadrer la démarche

Les questions à se poser :

Comment structurer progressivement le projet RSE pour qu'il soit complet (environnemental, social et sociétal) et puisse parler à tous, sans se noyer dans l'accessoire ? Quels liens avec la culture de l'entreprise, ses valeurs ? Comment progressivement gérer les changements induits ? *Quid* de la valeur ajoutée des initiatives RSE pour les équipes ? Comment définir des priorités, quel bon usage d'analyses de matérialité⁽⁶⁾ ?

“ Le fait de ne pas avoir un responsable RSE dédié est un frein à la mise en place des actions. ”

Le sujet RSE est suffisamment vaste pour permettre son lancement autour de projets considérés comme mobilisateurs par la direction générale et pour les collaborateurs, et qui apportent de la valeur à l'organisation. Le projet RSE n'a donc pas besoin d'être complètement cadré, « processé », doté d'outils de mesure dès le début : on peut construire en marchant !

Pour démarrer, il convient de respecter quelques règles :

- plutôt que de définir un cadre très structuré pour le projet, **il faut valider en priorité son sens**, son lien avec les valeurs et les grands enjeux de l'entreprise pour **définir un cap** ;
- ne pas perdre de vue l'essentiel, *i.e.* proposer des axes de travail « significatifs » sur les sujets sociaux/sociétaux et environnementaux : il faut **éviter de s'éparpiller** sur une myriade de petits projets à faible impact.

Un bon moyen pour avancer est de commencer par un **inventaire de ce qui se fait déjà**. Souvent, de nombreuses actions sont mises en place, discrètement, pour permettre de conforter la mise en route d'un projet plus structuré.

Ensuite, **mettre en place une démarche participative** avec des collaborateurs sensibles au sujet (et, le cas échéant, des personnes extérieures à l'entreprise) peut permettre de mieux cibler les points essentiels sur lesquels travailler. Une telle approche permet aussi, au-delà de l'identification des projets, d'identifier des alliés et des contributeurs sur lesquels s'appuyer pour déployer la démarche.

Il est utile d'évaluer, à cette étape, quelle est la compréhension du sujet par les collaborateurs afin de juger de l'effort nécessaire en matière de communication interne pour expliquer ce que l'on veut réaliser et pour faire relayer le projet.

Enfin, grâce à la rencontre d'autres chefs de projet internes, comprendre comment l'organisation a vécu de précédents grands projets permet d'identifier les leviers pour calibrer la vitesse, l'ampleur et la gestion du changement (et les outils disponibles, informatiques par exemple). Sur ces bases, en regardant aussi ce qui se fait ailleurs (référentiels divers, autres organisations, etc.), il est possible de **construire une feuille de route** progressivement plus structurée.

“ Il ne faut pas se reposer sur le fait que la RSE est dans l'ADN de la maison – et donc qu'il n'y a rien de plus à faire –. ”

(6) - Démarche qui vise à identifier les enjeux RSE les plus pertinents et importants pour la performance à court, moyen et long termes de l'entreprise, en croisant le point de vue des parties prenantes internes et externes.

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

ÉTAPE 1

Structurer le projet autour de la stratégie d'entreprise

- Identifier les évolutions de la réglementation, de l'opinion publique, appréhender les grands enjeux sociétaux : faire un travail de « vision à long terme » ou de prospective, en rapport avec le ou les métiers de l'entreprise.
- Utiliser des référentiels RSE (par exemple l'ISO 26000) pour compléter le travail d'analyse et être sûr de ne pas avoir oublié un sujet important.
- S'appuyer sur un dialogue avec des parties prenantes pour compléter l'analyse interne⁽⁷⁾. On peut par exemple faire dialoguer la direction générale avec un panel de parties prenantes de haut niveau, périodiquement, pour challenger la démarche de l'entreprise.
- Expliquer qu'il ne faut pas réduire la RSE à des actions de philanthropie.
- Choisir ses combats pour que la démarche trouve une place naturelle autour de problématiques prioritaires pour l'entreprise (ce qui n'empêche pas de conduire des projets de plus faible envergure pour renforcer l'adhésion).

“ Dans une étude marketing, les gens répondent aux questions que vous leur posez. Dans un dialogue avec les parties prenantes, les gens répondent aux questions que vous ne vous posez pas ! ”

“ Il faut construire une direction RSE qui ait une réelle autorité dans l'entreprise, du courage, de la crédibilité et la confiance du dirigeant. ”

- Examiner systématiquement les axes de la stratégie d'entreprise : comment les sujets RSE peuvent-ils y trouver une place ? Peuvent-ils donner des idées pour travailler autrement ?
- Se fixer des objectifs concrets et si possible chiffrés, que ce soit pour mesurer une progression (par exemple, accroître le recyclage de 20 %) ou un résultat (consommation énergétique de x par m²) : se donner un niveau d'ambition raisonnable, donc des objectifs accessibles, car l'important est de créer un mouvement.

Susciter l'intérêt

- Réaliser une cartographie des acteurs : identifier les interlocuteurs à impliquer, les alliés, mais aussi les personnes qui vont tenter d'empêcher le changement, car il faudra en tenir compte dans l'avancement de la démarche.
- Impliquer les collaborateurs : co-construction de la démarche avec un panel de collaborateurs (de tous niveaux, toutes filiales, tous métiers) afin d'ancrer la démarche dans les processus pour changer la culture, intégrer dans la stratégie et dans toutes les composantes de l'entreprise.
- Effectuer un sondage auprès de tous les collaborateurs sur leur perception des enjeux, des réalisations locales, des souhaits en matière d'implication : s'appuyer sur du *bottom-up*.

“ Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de démarche formalisée que rien n'est fait. ”

Hierarchiser les priorités

- Établir un mix d'actions à court terme (*quick win*), moyen terme et long terme, mais aussi une répartition des actions sur différents niveaux de « maturité » (exemple : fondamentaux, progression, exemplaire, etc.) constituant un chemin de progression.
- Procéder à une revue annuelle des priorités : si l'ambition reste globale, le projet d'entreprise doit être pérenne dans le temps pour donner du sens ; les objectifs peuvent être revus autant que nécessaire, selon l'évolution du projet en interne (maturité) et les facteurs externes (enjeux internationaux, parties prenantes, grandes tendances).
- Plus que d'autres, les projets RSE doivent parfois vivre avec un pilotage « à vue » : évolution de la réglementation, effet de mode, point de fixation d'une partie prenante, « lubie » d'un dirigeant, etc. Ces événements qui font parfois sortir le projet de son chemin initial ne sont pas anormaux et doivent être positivement pris comme des opportunités. Ce qui n'empêche pas de rester concentré sur des priorités et de garder le cap général.

(7) - La prise en compte des parties prenantes est déterminante pour valoriser son capital social, or peu d'entreprises semblent favoriser un dialogue formalisé en vue d'identifier les attentes de leurs parties prenantes (seulement 12 % ont mis en place un comité de parties prenantes).

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

En pratique

Un cadre de travail pour les PME/ETI ?

Selon l'investisseur Eurazeo, les sept sujets ci-dessous sont des incontournables, « non négociables » :

- 1 - un responsable RSE (création de poste ou responsabilité confiée à un dirigeant/collaborateur) ;
- 2 - un reporting interne sur le sujet ;
- 3 - un comité RSE avec des opérationnels (trois réunions par an) ;
- 4 - une discussion sur le sujet une fois par an au conseil d'administration ;
- 5 - un bilan environnement/Gaz à effet de serre (GES) tous les trois ans ;
- 6 - un baromètre social tous les trois ans (type « great place to work ») ;
- 7 - des audits RSE des principaux fournisseurs.

En pratique

Des guides sectoriels pour accompagner les PME

L'Association nationale des industries alimentaires (Ania) a réalisé un kit pratique et opérationnel, avec l'appui de l'Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire (Actia), qui permet à chaque entreprise d'évaluer et de mettre en œuvre une démarche RSE adaptée aux spécificités des métiers de l'agroalimentaire, quel que soit son niveau d'avancement sur ce sujet. Le kit RSE Ania-Actia a été réalisé sur la base de la norme ISO 26000, norme de référence en matière de RSE. Il contient un module de sensibilisation, un mode d'emploi, des grilles d'évaluation illustrées d'exemples concrets issus de bonnes pratiques et un outil de restitution du positionnement de l'entreprise.

Pour plus de dispositifs d'accompagnement RSE des fédérations à destination des entreprises, consultez les deux guides MEDEF-Orse sur le sujet sur le site www.entreprises-responsables.com.

En pratique

Formaliser les valeurs et la vision de l'entreprise

En 2012, Bollig & Kemper France, filiale de Bollig & Kemper, entreprise fondée à Cologne en 1919, a réalisé un important travail sur la vision et les valeurs de l'entreprise, mené avec ses équipes : deux séminaires ont été organisés pour faire participer le plus grand nombre, avec l'appui d'un consultant pour structurer la démarche.

- Vision : « Avoir la fierté et le plaisir de travailler ensemble dans une entreprise de référence pour pérenniser nos emplois avec un juste équilibre entre productivité et humanité. »
- Valeurs : « Esprit d'entreprise, écoute, respect, cohésion d'entreprise, responsabilité, confiance, exemplarité (par rapport à l'ensemble des autres valeurs). »

Impulser une ambition

Les questions à se poser :

Comment obtenir des moyens (temps des équipes, budgets) ? Comment donner du sens à la démarche ? Comment mettre tout le monde au travail dans un contexte de réductions budgétaires et de surchauffe des équipes ? Comment faire dégager du temps, des ressources par les différentes directions de l'entreprise ? Quelles incitations pour fluidifier la démarche et entretenir la motivation ? Comment entraîner la filière et les fournisseurs de l'entreprise ? Comment démontrer l'opportunité business ?

Aux différents stades du projet RSE, l'organisation doit **dégager des moyens** (humains, financiers) pour faire vivre son ambition. Ils n'ont pas besoin d'être très importants au départ, mais doivent permettre de lancer les premières initiatives.

L'équipe RSE doit savoir présenter un projet et demander à la direction générale (mais aussi aux différentes composantes de l'organisation) de dégager les marges de manœuvre opérationnelles pour le mettre en place.

Pour impulser une ambition, révisable vers le haut, il faut un plan solide et des premières réalisations positives.

Il faut aussi **donner l'envie d'agir** en mettant en perspective les valeurs de l'entreprise et le « sens » donné à ses actions.

“ La RSE permet de mettre au niveau du front office des sujets qui hier relevaient du back office : on embarque tout pour la marque. Si une chose est valorisable à l'externe, on va arriver à débloquer les moyens à l'interne. ”

“ Il faut que soit clairement établi que la politique RSE est obligatoire. ”

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

“La RSE doit être technique, mais aussi aspirationnelle.”

En interne

- Avoir un discours tactique et différencié : le discours alarmiste ne motive pas toujours ; la RSE doit aussi faire rêver.
- Intégrer des objectifs RSE dans la rémunération rend officiel le fait qu'il y a des attentes et qu'il est légitime de prévoir des ressources pour y répondre.
- Capitaliser sur les démarches existantes, la RSE n'est pas quelque chose « en plus » ou « à part », elle doit s'intégrer dans toutes les composantes de l'entreprise et peut s'appuyer sur des initiatives présentes (jouer tactiquement : réduction des coûts, des risques, etc.).
- Faire prendre publiquement des positions qui engagent l'entreprise (permet de « cranter » une ambition !).

Impliquer les acteurs en amont et en aval de la chaîne de valeur

- Faire comprendre la démarche aux donneurs d'ordre/acheteurs pour prendre en compte le coût global (externalités RSE) dans la négociation des prix/contrats.
- Expliquer les engagements aux consommateurs, notamment à travers une offre de produits et services responsables : rôle de l'entreprise dans la sensibilisation aux enjeux de RSE et le changement de comportement.

“Un non, ce n'est jamais un non. C'est un encouragement à reformuler et revenir à la charge !”

- Maintenir des relations suivies avec les parties prenantes locales : permet par exemple de mieux faire jouer les solidarités, mais aussi de mobiliser davantage les aides publiques.
- S'insérer dans des démarches multiacteurs, avec ses pairs : mutualisation des ressources pour gérer un risque (exemple : initiatives sectorielles sur les audits fournisseurs).

“Aujourd'hui, l'enjeu est de savoir comment parler de RSE au consommateur.”

En pratique

La politique RSE du groupe Crédit Agricole S.A. donne un cap à suivre sur les enjeux RSE

FReD est une démarche de progrès globale, participative et évolutive, de promotion et d'amélioration continue des actions du groupe Crédit Agricole S.A. en matière de RSE. Elle vise à généraliser, dans l'ensemble du groupe, les pratiques RSE par l'engagement de toutes les entités, tout en laissant à celles-ci le libre arbitre de leurs priorités. L'objectif de FReD est d'impliquer et de mobiliser les entités, de stimuler leurs initiatives et de généraliser les pratiques RSE. FReD a permis l'appropriation et la compréhension des thématiques RSE sur lesquelles les entités et métiers du groupe sont attendus.

Déployer le projet

Les questions à se poser :

Comment organiser l'aspect humain du projet : équipes centrales, relais, comités, réseau de correspondants, etc. ? Quels liens avec les fonctions d'expertises et leurs équipes (directions stratégie, finance, RH, directions industrielles, achats, communication interne, etc.) ? Rôles et responsabilités ? Quelles animations, formations, motivations, etc. ? Responsabilisation vs contrôle ? Liberté créatrice vs flou artistique ? Implication des collaborateurs dans la définition des enjeux, approches participatives de gestion de projet, etc. ? Lien avec les Instances représentatives du personnel (IRP) sur les sujets RH ? Intégration à d'autres projets internes ?

Le déploiement du projet doit permettre son **intégration progressive** dans l'activité de toutes les directions et de toutes les filiales, sa diffusion dans la culture d'entreprise et son **appropriation** par l'ensemble des collaborateurs.

Afin de diffuser la démarche, la personne en charge de la RSE doit notamment s'assurer de :

- la mise en place d'une **gouvernance** adaptée à la culture d'entreprise et qui suscite l'engagement ;
- la **responsabilisation** des collaborateurs sur leur rôle dans le succès de la démarche ;
- la **cohérence**, et mieux, l'intégration de la RSE dans tous les projets internes de l'entreprise.

Déployer le projet suppose un réseau de **référénts** qui vont le rendre opérationnel. Il faut identifier, aider, encadrer ces référents. Ils ne sont pas (généralement) sous la responsabilité hiérarchique des directeurs RSE, entraînant un besoin en management participatif et d'influence.

Plus le projet prend de l'ampleur, plus il contient d'éléments de cadrage sécurisants : objectifs, indicateurs, tableaux de bord qui facilitent le pilotage.

“ Il faut booster la culture de la transversalité et du collaboratif. ”

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

Mettre en place une gouvernance adaptée

- Réaliser une cartographie des experts sur les sujets prioritaires, complémentaire de la cartographie des acteurs clés. Savoir où chercher les compétences.
- Constituer un réseau de référents dans toutes les filiales (métiers et hiérarchies très variés, volontariat), avec des objectifs leur donnant une légitimité pour progresser : mission d'animation des comités locaux, de la démarche en local ; mission de reporting à la hiérarchie. Penser à évaluer les moyens nécessaires, par exemple le temps dédié à cette mission (calcul du temps mensuel à accorder).

“ Le réseau de collaborateurs engagés présente au moins six bénéfices : attraction, sensibilisation, collaboration, engagement, exposition et performance. ”

- Impulser progressivement une « sensibilité » RSE aux différents niveaux de gouvernance : comités du conseil d'administration, Comex, comités à un niveau plus opérationnel, comités locaux (chaque entité).

Responsabiliser et déléguer

- Mettre en évidence la contribution de chaque entité à chaque objectif, à l'ambition du groupe. Mettre en avant « ceux qui font » crédibilise le sujet pour les autres et motive ceux qui ont déjà fait.
- Responsabiliser le top management en attribuant, par exemple, à chacun un objectif de la feuille de route RSE globale.
- Fixer des objectifs en lien avec les enjeux pour convaincre les patrons marque et pays (la RSE n'est pas un poids, mais un allié pour atteindre des objectifs).
- Établir un plan d'actions par entité/direction : réponse aux enjeux propres tout en restant dans le cadre du groupe.
- Impliquer graduellement les Instances représentatives du personnel (IRP) : occasion de collaborer sur un projet positif et de poser des bases de collaboration plutôt que de confrontation.
- Travailler en collaboration avec ses pairs (par exemple vis-à-vis de fournisseurs communs : audit et guide sectoriels par filières d'approvisionnement pour élever collectivement le niveau). Le sujet se prête vraiment à un travail interentreprises.

Animer un réseau de référents

- Montrer le résultat des actions par quelques chiffres/indicateurs ciblés et parlants pour la communication interne : fournir des preuves du discours.
- Assurer des échanges fréquents entre la tête de groupe et les référents pour accompagner, expliciter.
- Favoriser les échanges directs entre référents et le partage de bonnes pratiques : séminaire annuel des référents, conférences téléphoniques tout au long de l'année, autres outils de communication interne (intranet, newsletter).
- Organiser la formation et la montée en compétence des référents – ils doivent devenir des « professionnels » de la RSE –, mais aussi sur les enjeux prioritaires du groupe/de leur entité. Ils sont les relais locaux qui permettent de diffuser la culture RSE en interne et parfois même de communiquer en externe.
- Créer des outils et des supports de sensibilisation pour les référents : rôle central de la direction RSE pour alimenter le réseau et lui permettre de remplir sa mission.

“ Si des managers sentent qu'ils peuvent être réticents, ils le seront d'autant plus. ”

Accompagner les initiatives

Les questions à se poser :

Comment informer, former, communiquer vers différentes cibles en interne ? Comment créer un élan partagé ? Motiver par le bon sens, manager par l'envie en communiquant habilement ? Former : qui, à quoi et comment ? Communiquer sans ennuyer ? Comment maintenir la flamme en dehors des périodes d'enthousiasme et sur la durée ? Quel bon usage des moyens de communication : réunions, séminaires, événements, mais aussi outils imprimés et animation digitale ? Comment trouver un équilibre entre process et bonne volonté ? Comment prendre en compte les bonnes pratiques à l'international ?

Informer et former les collaborateurs sur les enjeux de RSE est nécessaire pour ancrer celle-ci dans la stratégie et les processus de l'entreprise, mais aussi pour **créer un élan partagé** autour de la démarche. L'un des principaux enjeux pour la personne en charge de la RSE sera d'ancrer le développement durable dans la culture et les pratiques de l'entreprise afin de maintenir l'implication dans la durée.

1. Sensibiliser les collaborateurs

Les actions de **sensibilisation** ont pour objectifs de développer la compréhension du sujet, d'emporter l'adhésion à la démarche, de susciter l'intérêt d'agir et de renforcer la fierté d'appartenance à l'entreprise. Pour **donner du sens**, ces actions peuvent se concentrer sur les grands enjeux de la RSE, notamment ceux liés au secteur d'activité (en utilisant des benchmarks concurrents par exemple), sur les ambitions de la démarche interne, et sur les raisons pour lesquelles la contribution de chacun est nécessaire et a un impact (principe des petites rivières...).

Pour garantir le succès de ces actions, la personne en charge de la RSE peut notamment s'assurer que :

- les actions sont soutenues en interne à différents niveaux : l'**implication managériale** dans la chaîne de commandement est nécessaire (pas seulement le président) ;
- le **langage** utilisé est **adapté** aux cibles et objectifs : pédagogie et simplicité, sans culpabilité ;
- la communication de sensibilisation aux enjeux et les premiers échanges sont suivis d'actions pour répondre aux attentes suscitées chez les collaborateurs ;
- les **relais** (communication, formation, etc.) **et le contenu** des messages (exemples locaux) sont adaptés (mieux vaut moins d'exemples qu'un discours qui donne l'impression d'être un copié-collé de consultants).

2. Former les collaborateurs

La formation doit permettre d'accroître l'application concrète de la RSE dans les métiers et activités. L'objectif est de **transformer les comportements**, plus que de proposer des solutions techniques. Tous les services sont concernés mais, pour être efficace, la **formation** doit être **ciblée et progressive**.

L'enjeu est triple :

- développer la culture, les connaissances, puis les compétences des collaborateurs sur les enjeux RSE pour leur métier, et les initiatives de l'entreprise : bien sensibilisés, les experts internes vont d'eux-mêmes trouver les bonnes pratiques RSE ;
- donner une opportunité d'identifier des leviers pour intégrer la RSE dans les processus, les outils et les savoir-faire pour l'ensemble des métiers ;
- mettre en place des méthodes, puis des outils de mesure des acquis.

3. Communiquer sur la démarche (interne)

Accompagner les initiatives suppose aussi de communiquer sur ces dernières, afin d'ancrer la RSE dans la culture d'entreprise. Dans un contexte d'« infobésité », une attention particulière doit être portée au choix des actions communiquées, à l'audience, aux canaux de communication, à la fréquence d'envoi d'information, etc. **Pertinence et ciblage** sont cruciaux.

ÉTAPE 4

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

Informer

- Identifier les initiatives déjà en place et mettre en valeur le travail des équipes en charge : créer le sentiment qu'il y a déjà des choses, qu'il y a une dynamique, « on ne part pas de zéro » (et en plus cela réunit : « je ne suis pas le pionnier »).
- Expliquer la contribution de l'entreprise à la société pour donner du sens : lier initiatives RSE internes et enjeux externes, jouer sur la fierté d'appartenance.
- Organiser des moments de mobilisation collectifs : portés de préférence par la DG, ils suscitent l'émulation (par exemple : semaine du développement durable).
- Faire intervenir des parties prenantes externes et recourir à différents outils, différents formats pour capter l'attention des collaborateurs (conférences, projections de films suivies de débats, réunions de sensibilisation, utilisation des supports de communication interne type newsletter, outils digitaux, etc.).

“ Il faut aller voir ceux qui ont mieux fait, plus tôt ou différemment. ”

“ La RSE est un vecteur de reconnaissance. ”

Former

- Former non pas seulement au sujet de la RSE, mais au changement (comment faire évoluer les pratiques opérationnelles compte-tenu des enjeux RSE ?).
- Varier les modalités de formation (composition des groupes, durée, séquençage) et les moyens (workshop, coaching, recours au jeu, à l'e-learning, etc.).
- Organiser des échanges avec l'externe (groupes de travail sectoriels, « learning expeditions », etc.).

Communiquer

- Rendre la démarche RSE reconnaissable : identité visuelle, nom, grands axes de la démarche.
- Communiquer sur les résultats et les équipes qui ont permis ces résultats : fierté d'appartenance.

“ La direction RSE doit faire accepter les contradictions pour mieux voir la situation globale. ”

- Recourir à un réseau social interne pour animer la communauté de référents : renforcement de la communauté, partage en temps réel.
- Organiser le partage de bonnes pratiques *via* des rencontres, mais aussi *via* les outils digitaux (exemple : bibliothèque d'actions où chacun est contributeur).
- Cibler les efforts de communication sur des sujets forts et fédérateurs.

“ Faites répéter les messages par des tiers reconnus : ça aura plus de poids que si c'est vous qui le dites. ”

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

ÉTAPE 4

En pratique

Récompenser les meilleures pratiques

Récompenser les pratiques qui contribuent le plus à la création de valeur financière et/ou extra-financière, en les rendant visibles au cours de challenges, trophées, etc. : chaque année, les collaborateurs distinguent les meilleurs plans d'actions FReD au service de la stratégie RSE du groupe Crédit Agricole S.A., par un FReD Award.

En pratique

Laisser les collaborateurs prendre l'initiative

En France, 35 % des salariés sont désinvestis. De plus en plus de collaborateurs utilisent leur insatisfaction et leur frustration comme énergie pour transformer l'organisation de l'intérieur et, grâce aux moyens mis à disposition du fait de leur fonction, pour « entrer en résistance » face à l'ennui et à l'immobilisme. Ils souhaitent redonner du sens à la mission de l'entreprise, en œuvrant pour le bien commun, sans attendre que le changement vienne d'« en haut ». En conséquence, ils prennent l'initiative, créent des liens, utilisent de nouveaux modes de travail et hackent l'entreprise, avec une bienveillance profonde, lorsque celle-ci les empêche, par principe, culture ou structure, d'agir.

Encadrer les réalisations

Les questions à se poser :

Comment formaliser le cap pour les équipes et l'objectiver, comment suivre les efforts et les réalisations, et rendre compte ? Que mesurer et comment, quels indicateurs, *quid* du reporting, apports des démarches d'autoévaluation (mesure et motivation des équipes), sur quels outils se reposer ? *Quid* de la confidentialité ? Comment sécuriser la viabilité du projet par une gestion appropriée de l'information et non pas le tuer sous le reporting ? Apport d'une démarche de certification ? Aller au-delà des figures imposées (codes, chartes, rapports RSE) ?

L'animation de la démarche est confortée par une mesure de performance qui répond à différents enjeux.

- L'organisation est-elle bien « **en marche** » : mobilisée sur des sujets importants, collectivement impliquée ?
- Le **cap et la démarche de RSE** sont-ils accompagnés d'objectifs clairs et chiffrés, afin que chacun puisse mesurer sa contribution et évaluer ses résultats ?
- La direction générale dispose-t-elle d'un **outil de pilotage** sur le sujet, lui permettant de gérer l'allocation des ressources nécessaires ?
- Peut-on communiquer sur des éléments tangibles ?

“ Ce n'est pas parce qu'on fait du reporting qu'on fait de la RSE. ”

La personne en charge de la RSE doit choisir des **indicateurs** qui répondent à ces objectifs, et notamment qui :

- sont simples, pour que les collaborateurs (en particulier les managers) s'en emparent ;
- sont peu nombreux, pour une meilleure lisibilité ;
- montrent les effets des actions sur la performance de l'entreprise : contribution du plan d'action RSE au projet d'entreprise ;
- permettent d'anticiper les opportunités et les risques actuels et émergents ;
- permettent d'évaluer l'efficacité des actions (réallocation de ressources si besoin).

Pour la RSE, comme pour d'autres sujets, on combinera le reporting de résultat et le reporting « de progrès ». On ne mesure plus seulement pour rendre compte, mais aussi et surtout pour piloter et favoriser la dynamique d'action sur le moyen/long terme.

EXEMPLES ISSUS DE NOS AUDITIONS

ÉTAPE 5

Piloter et suivre la démarche

- Se référer aux indicateurs utilisés par les agences de notation : cela peut permettre d'inclure des sujets utiles en pilotage interne comme en communication externe. Faire une gestion des risques et opportunités dans le choix des indicateurs.
- S'appuyer sur un outil de pilotage commun et homogène, plus lisible, communicable et permettant de comparer les entités.
- Savoir abandonner le pouvoir : la co-construction de projets RSE repose sur une autonomie renforcée des collaborateurs. Il faut faire confiance pour libérer les initiatives, favoriser l'innovation... donc oser lâcher prise.
- Impliquer et responsabiliser tous les acteurs : à chacun son indicateur (quantitatif, qualitatif, autoévaluation).
- Combiner indicateurs communs à tous (global) et indicateurs différenciés (local/métier) pour que chacun s'y retrouve, mais qu'ils soient peu nombreux pour que le dispositif reste lisible.
- Mesurer fréquemment afin de réajuster les actions et de pouvoir alimenter la communication interne basée sur les résultats.
- Mesurer aussi l'avancement et les résultats du projet en lui-même par une enquête de satisfaction en interne et évaluer son impact sur les attentes des différentes parties prenantes.
- Pratiquer l'autoévaluation : renforce l'implication puisque chacun identifie soi-même ses réussites et ses axes d'amélioration (la direction RSE peut prendre en charge l'analyse des résultats).
- Vérifier les résultats : en interne ou le faire faire par un tiers indépendant.

“ Il faut passer d'un reporting de conformité à un reporting de transformation. ”

Rendre compte

- Partager les résultats en interne régulièrement (mensuel) : point RSE en comité de direction, comité de pilotage, réunions de service, etc.
- Partager les résultats avec l'externe, par exemple par le biais d'un rapport de performance annuel court, simple, montrant la durabilité du modèle.
- Donner une vision globale et intelligente du modèle économique⁽⁸⁾ en y intégrant des indicateurs RSE.
- Répondre à des questionnaires d'agences extra-financières : ils challengent la démarche interne. Ceci permet de voir de potentiels « trous dans la raquette ». Un bon positionnement peut être un formidable atout pour la mobilisation en interne.

En pratique

Focus PME

Même si les PME ne sont pas soumises à une obligation de *reporting*, il est recommandé de mesurer l'impact des actions RSE (« Qui ne mesure pas, n'avance pas ») et éventuellement de publier les résultats, au moins en interne. Pour la *Biscuiterie de l'Abbaye*, une PME normande, le *reporting* donne de la crédibilité à la démarche et répond à un besoin de transparence, notamment de la part des consommateurs. On peut publier un rapport annuel RSE/DD dès que l'on juge la démarche suffisamment mûre.

(8) - Décrit la manière dont l'entreprise crée de la valeur sur le long terme à travers la production de ses biens et services. Le *business model* apporte des éléments de contexte pour le rapport de gestion, en expliquant ce que l'entreprise fait, comment et pourquoi elle le fait.

REMERCIEMENTS



Pierre-Alexandre Bapst - Hermès
Directeur du Développement durable groupe
Copilote du groupe de travail
Animation interne de la RSE du MEDEF



Jérôme Courcier - Crédit agricole S.A.
Responsable RSE
Copilote du groupe de travail
Animation interne de la RSE du MEDEF

Camille Courbois - Chef de projets, Hermès
Charlotte Tranchant - Coordinatrice de projets, Hermès

Pour leur participation à l'élaboration du guide, les membres de la Commission RSE du MEDEF :

Béatrice Beaulieu - Responsable RSE, AG2R La Mondiale
Virginie d'Enfert - Directrice des Affaires économiques, environnementales et internationales, FEBEA
Marie Gabrié - Directrice déléguée, AACC
Michel Laviale - Président du groupe de travail Performance extra-financière, MEDEF
Véronique Letreut - Présidente du club RSE de Syntec-Ingénierie, Groupe Ingérop

Pour leur témoignage et retour d'expérience :

Fabrice Bonnifet - Directeur central Développement durable & Qualité, Sécurité, Environnement, groupe Bouygues
Francis Contat - Development Manager, Ozact
Brigitte Dumont - Directrice Responsabilité sociale d'entreprise, groupe Orange
Sophie Flak - Directrice RSE et digital, Eurazéo
Catherine Guillemot - Directrice Développement durable, Biscuiterie de l'Abbaye
Erwan Harscoët - Directeur, Deloitte Développement durable
Patrick d'Humières - Fondateur/animateur, Académie durable internationale (ADI Paris Casablanca)
Emery Jacquillat - Président-directeur général, Camif Matelsom
Jacques Khelif - Ancien directeur du développement durable, groupe Solvay
Sylvain Lambert - Associé responsable du département Développement durable, PwC
Elisabeth Laville - Fondatrice, Utopies
Corinne Loigerot - Directrice générale, Bollig & Kemper France
Laure Mandaron - Directrice Développement durable de la branche Services courrier colis, groupe La Poste
Alexandra Palt - Chief Sustainability Officer, L'Oréal
Fanny du Payrat - Corporate Social Responsibility Manager, Danone
Agnès Rambaud-Paquin - Présidente, Des Enjeux et des Hommes
Gilles Vermot Desroches - Directeur développement durable, Schneider Electric

Coordination du guide pour le MEDEF :

Laurence Rouger-de Grivel - Directrice Développement durable
Lucie Togni - Chargée de mission RSE



Mouvement des entreprises de France
55, avenue Bosquet
75330 Paris Cedex 07
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Direction Développement durable
01 53 59 17 50
ltogni@medef.fr
www.entreprises-responsables.com