

RSE & GOUVERNANCE



PANORAMA DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises



DES ENJEUX
ET DES HOMMES



REMERCIEMENTS

Le projet a été dirigé du côté de l'Orse par Mélanie Czepik, chargée de mission gouvernance, performance et reporting, et par Sandrine Cadic, consultante, et pour Des Enjeux et des Hommes par Fanny Picard, Léna Chiaravalli et Laure Rambaud, consultantes. Elles ont été secondées par Aimy Caradec et Cindy Néron de l'Orse.

Ces travaux ont été menés sous la direction de Géraldine Fort, déléguée générale de l'Orse et d'Agnès Rambaud-Paquin, présidente du cabinet Des Enjeux et des Hommes.

La conception graphique et les illustrations ont été réalisées par Céline Frébault pour Les Graphikos.

Le sondage a été conduit par le cabinet C3consensus.

Nous remercions Bpifrance - Philippe Kunter, directeur du Développement Durable et de la RSE, et Catherine Maille, responsable Développement Durable et de la RSE - pour leur soutien ainsi que les membres de l'Orse et l'ensemble des organisations qui ont accepté de participer à l'élaboration de cette étude.



HÉLÈNE VALADE

Présidente de l'Orse

LA RSE TRANSFORME L'ENTREPRISE : PANORAMA DES CHANGEMENTS À L'ŒUVRE

Au cours des 15 dernières années, la mise en œuvre des politiques RSE a conduit à mettre sur la table la question du rôle de l'entreprise et de ses missions, au cœur des discussions autour du projet de loi PACTE. La RSE fait émerger en effet un nouveau modèle d'entreprise, celui de l'entreprise contributive aux grands enjeux de la société, qui répond autant aux attentes des nouvelles générations qu'à la nécessité d'une croissance inclusive et respectueuse de l'environnement.

Depuis 18 ans, l'Observatoire de la RSE prend le pouls des évolutions de la RSE et identifie les enjeux émergents afin d'accompagner les organisations à travers des groupes de travail et des études de référence.

L'Orse peut témoigner de la capacité de la RSE à estomper les silos au sein de l'entreprise et à favoriser l'action transversale, si nécessaire à la performance globale. Directeurs juridiques, directeurs achats, directeurs financiers, directeurs risques, directeurs des ressources humaines, ...de plus en plus nombreux à venir participer à nos réunions pour s'enrichir et apprendre des expériences de chacun. L'intérêt pour ces sujets ne cesse de grandir et irrigue les différentes fonctions et métiers de l'entreprise. Le directeur RSE incarne ce rôle fédérateur. Véritable chef d'orchestre, il valorise la contribution de chacun et accompagne l'entreprise dans sa transformation vers un fonctionnement plus durable.

Depuis 20 ans au sein des entreprises, des professionnels militent et portent inlassablement cette vision du long-terme, cette vision holistique réconciliant *business*, profit et intérêt général dans un objectif de performance globale. Si d'aucuns regretteront que la RSE soit encore trop souvent déconnectée des enjeux stratégiques de l'entreprise, si certains disent à juste titre que les changements à l'œuvre sont encore fragiles, le *business case* de la RSE n'est plus à faire. Levier d'attractivité et d'innovation, elle apparaît désormais comme un véritable facteur de transformation des modèles économiques.

Plus de 30 ans après, la définition du Développement Durable de la commission Brundtland de 1987 : *"un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs"*, n'a jamais été aussi riche de sens pour les entreprises et l'ensemble des organisations. Aux enjeux financiers court-termistes, se substitue de plus en plus une vision à long terme des enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux. Reste que l'enjeu est maintenant celui de l'implémentation de la RSE au plus près des processus de l'entreprise et au cœur des produits et solutions qu'elle propose.

A travers ce panorama des changements déjà en œuvre dans toutes les strates de l'entreprise en matière de gouvernance et de RSE, nous espérons que cette étude atteindra son but : vous inspirer.



AGNÈS RAMBAUD-PAQUIN

Présidente du cabinet Des Enjeux et des Hommes

Lorsqu'en 2011 nous avons publié avec l'Orse le guide sur "la création et l'animation d'un réseau de correspondants DD&RSE", la RSE commençait à sortir des directions corporate et il devenait utile de s'appuyer sur des relais pour la déployer sur le terrain.

Sept ans plus tard, le contexte est tout autre. Les réseaux font partie intégrante des organisations mises en place par les entreprises pour inscrire la RSE dans leur fonctionnement. Ils reposent sur toute une série d'acteurs : des comités stratégiques – adossés aux instances dirigeantes –, une direction RSE et des relais dans les principaux métiers, *business units* et pays. Pour cette nouvelle édition, nous avons donc élargi notre champ d'étude aux structures organisationnelles dont la mission est de porter des transformations managériales et culturelles.

A n'en pas douter, leur maillage comme les moyens qui leur sont donnés, renseignent sur le niveau de prise en

compte du sujet dans l'entreprise. Les évolutions vont dans le bon sens, preuves d'une meilleure compréhension – par les décideurs – du lien entre RSE et performance.

D'expérience, nous témoignons que l'existence d'une organisation dédiée est indispensable et le sera encore pendant de nombreuses années. L'observatoire "Salariés et entreprise responsable", que nous publions chaque année, montre en effet le chemin qui reste à parcourir pour que la RSE ne soit plus une option !

Encore faut-il que ces acteurs soient choisis sur les bonnes compétences, soient formés et que leur motivation soit entretenue dans la durée, car le virage vers le durable n'est pas un long fleuve tranquille. Il demande des mutations de comportements, de *mindset* et de pratiques qu'il faut savoir inspirer et accompagner.

Nous dédions cette étude à tous ces hommes et femmes qui sont de véritables artisans du changement.



PHILIPPE KUNTER

Directeur du Développement Durable
et de la RSE chez Bpifrance

Plus de la moitié des entreprises présentes dans le classement Fortune avant 1980 ont disparu. Quelles entreprises seront encore présentes dans les dix, vingt prochaines années, compte tenu de l'accélération des technologies, des innovations, du changement des modes de vie et des attentes des consommateurs/ citoyens ? Comment peuvent-elles se préparer à ces évolutions, parfois de rupture, les surmonter, et en faire de vraies opportunités de croissance ?

Nous le savons tous maintenant avec certitude : ce qui fait ou fera demain la force d'une entreprise, quelle que soit sa taille et son secteur d'activité, n'est plus seulement la qualité de ses produits et de ses services mais plutôt la force de l'écosystème dans lequel elle évolue, qu'elle porte et qui la porte.

L'ensemble des acteurs de l'entreprise : les salariés, les fournisseurs, les clients, plus généralement ses partenaires et toutes ses parties prenantes, aspirent au développement et à la création de valeur mais plus de n'importe quelle manière, ou plus exactement, ils ne peuvent plus le faire de n'importe quelle manière. La recherche du sens, l'attention portée à son environnement, l'éthique, entre autres, se retrouvent dans la plupart des actions et démarches que l'on observe maintenant de plus en plus.

C'est le moteur des actions et démarches que l'on observe au quotidien, mises en œuvre afin de préserver l'environnement, de renforcer la dimension sociale et son efficacité au sein de l'entreprise ou bien encore, de mettre en place une direction d'entreprise/ gouvernance plus adaptée. Tout ceci participe à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Que l'on soit confortable ou non avec ce terme, puisqu'il a le mérite d'exister, conservons-le, prenons-le dans le sens le plus positif qui soit, non pas "d'assumer" mais d'"entraîner" ; d'autant que nombre de dirigeants engagent des actions et mènent

des démarches RSE, inspirantes, dans les TPE et PME, sans le savoir, mais parce que c'est leur fierté en tant que dirigeant.

Les entreprises, quelles que soient leur taille et leur secteur, qui se sont engagées avec conviction et sincérité dans ces domaines savent que la RSE est un formidable levier d'innovation, de création de valeur, un levier de transformation aussi puissant que le digital, à condition toutefois qu'il ait un véritable ancrage dans la stratégie de l'entreprise et qu'il soit porté, incarné par les dirigeants, au plus haut niveau, et qu'elle soit comprise et partagée. Il s'agit d'un mouvement dont l'avenir repose autant sur la construction de nouvelles pratiques d'entreprise et de dialogue avec leurs parties prenantes, que sur les dynamiques qui en résulteront au sein de la société pour un monde plus inclusif.

On observe aujourd'hui de réelles et concrètes avancées sur les sujets de la RSE au sein des entreprises, des start-ups aux plus grandes, quant à la mise en œuvre de cette dynamique, portées de manière très inégale en fonction des organisations. Il est donc aujourd'hui plus que jamais indispensable de mettre l'accent sur la gouvernance pour intégrer la RSE et l'ancrer avec davantage de robustesse dans la culture et l'organisation de l'entreprise afin qu'elle participe à assurer sa pérennité. Cela passe par un processus de prise de décision qui favorise la responsabilité du management, qui donne du sens, à la fois pour l'entreprise et celles et ceux qui y travaillent, dans le but de développement de l'entreprise à moyen-long termes et de création de valeur.

Cette étude, qui s'adresse à toutes les entreprises, donnera à la fois des clés de compréhension sur l'état d'avancement de ces sujets et pourra constituer une véritable incitation à l'action.



1

FONCTION RSE

MOTEUR DE LA TRANSFORMATION

- 20 FONCTION RSE : 20 ANS DEJA
- 24 1 | LA FONCTION RSE DANS TOUS SES ÉTATS
- 30 2 | M. OU MME RSE, VOTRE MISSION SI VOUS L'ACCEPTEZ...
- 38 3 | A NOUVELLES MISSIONS, NOUVELLES COMPÉTENCES
- 43 4 | UNE FONCTION AU SOMMET
- 49 5 | LA FONCTION RSE : CE N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE



2

INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE

L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

- 59 PETIT TOPO POUR SE REMETTRE À NIVEAU
- 61 1 | SANS LE DG, RIEN NE SE FAIT ?
- 67 2 | INSTANCES DIRIGEANTES : LA RSE GAGNE DU TERRAIN
- 77 3 | CONSEIL D'ADMINISTRATION : OUVREZ LA PORTE À LA RSE !
- 83 4 | UNE GOUVERNANCE CLASSIQUE BOUSCULÉE



3

ACTEURS DE TERRAIN

BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE

- 99 RÉSEAUX DE CORRESPONDANTS RSE - NOUVEAU BILAN
- 101 1 | AUTANT DE SOLUTIONS QUE D'ENTREPRISES
- 110 2 | L'INTERPRÈTE PASSE AU CŒUR DE L'INTRIGUE
- 120 3 | ANIMER, C'EST PERFORMER !



RSE & GOUVERNANCE

PANORAMA DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION

1 | INSTALLATION DE LA RSE DANS LE PANORAMA ÉCONOMIQUE

Si elle a pu être considérée comme un "à côté" au début des années 2000, la RSE - Responsabilité Sociétale des Entreprises¹ - est aujourd'hui de plus en plus perçue comme stratégique, levier d'innovation et de productivité. Selon l'étude réalisée en 2016 par France Stratégie² auprès de 8 500 entreprises françaises, incluant les PME, on observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas.

Différents leviers expliquent cet ancrage dans le paysage économique :

→ La législation est porteuse

La loi Sapin 2, la loi sur le devoir de vigilance, le nouveau Règlement Européen sur la Protection des Données (RGPD) ou encore la transposition dans le droit français de la directive européenne relative à la publication d'informations non financières, concourent à l'exigence de pertinence des démarches RSE.

D'après l'étude de Vigeo de 2015³, une entreprise sur cinq (19,2 % de l'échantillon) a fait l'objet d'une sanction en rapport avec au moins un facteur de responsabilité sociétale. Ce qui représente 95.5 milliards d'euros.

→ Le monde de la finance appuie cette dynamique

L'article 173 IV de la loi Transition Énergétique et Écologique (TEE) instaure des obligations d'information pour les investisseurs institutionnels. Ils doivent désormais communiquer clairement sur leur gestion des risques liés au climat et sur l'intégration de paramètres environnementaux et sociaux dans leur politique d'investissement. La loi stipule trois obligations pour les fonds d'investissement :

- publier (depuis 2016) une information relative à leur prise en compte des critères ESG. Il s'agit d'une obligation de transparence et d'information ;
- publier une empreinte carbone, c'est-à-dire une photo à un instant T des émissions GES induites par leur portefeuille d'actifs ;
- être transparents sur leur contribution à la transition énergétique et aux objectifs fixés en termes de stratégie Développement Durable.

S'appuyant sur les recommandations du rapport du groupe d'experts de haut niveau sur la finance durable (*High Level Expert Group*, HLEG) pour que le secteur financier soutienne la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, la Commission européenne a présenté en mars 2018 son plan d'actions et la feuille de route des travaux à mener pour le développement de la finance

1. Le Développement Durable renvoie à des enjeux macro (aujourd'hui résumés par les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies), auxquels un ensemble d'acteurs ont à faire face (états, institutions internationales, scientifiques, ONG, organisations, citoyens...). La RSE - Responsabilité Sociétale des Entreprises recouvre la contribution des entreprises à ces défis (de la même manière que la RSO est la réponse des organisations).

2. France Stratégie, Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, 2016

3. Etude Vigeo, Le coût des sanctions, 2015

durable. Les principaux axes d'actions mis en avant sont notamment :

- établir un langage commun pour la finance durable, autrement dit un système de classification unifié (taxonomie) de l'UE, afin de définir ce qui est durable et recenser les domaines dans lesquels l'investissement peut avoir le plus d'impact ;
- créer des labels de l'UE pour les produits financiers verts ;
- clarifier l'obligation, pour les gestionnaires d'actifs et les investisseurs institutionnels, de tenir compte des aspects de durabilité dans le processus d'investissement et renforcer leurs obligations en matière de publication d'informations.

De même, au niveau mondial, la Banque Mondiale a annoncé en fin d'année dernière sa décision de cesser de financer les activités en amont du secteur pétrolier et gazier après 2019.

- Les entreprises sont interpellées sur leur contribution à la résolution de grands défis

A ce titre, les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), signés par les 193 pays membres de l'ONU et entrés en vigueur en janvier 2016, ont marqué un virage dans la sollicitation des entreprises par les Nations Unies aux côtés des autres acteurs : états, collectivités, scientifiques, citoyens... sont invités à collaborer pour éradiquer avant 2030 la pauvreté et protéger la planète.

- Les décideurs sont davantage conscients des risques économiques, environnementaux et sociaux

Ils ont été nombreux à se prononcer en faveur de l'application de l'Accord de Paris fin 2016. En décembre 2017, lors du *One Planet Summit*, 90 entreprises françaises ont signé le *French Business Climate Pledge*, s'engageant à innover et générer des produits et des solutions "bas carbone", et démontrant ainsi que le défi de la transition écologique était passé au stade du financement et de la mise en œuvre concrète.

- Un sujet au cœur des débats d'actualité : un appel à la transformation de l'entreprise

Le rapport Notat-Senard (remis début mars 2018 au gouvernement pour alimenter le projet de loi PACTE) questionne le rôle de l'entreprise et sa raison d'être.

Il consacre la RSE en appelant – par l'introduction d'un alinéa à l'article 1833 – à faire figurer la considération des enjeux sociaux et environnementaux dans le code civil. Il préconise aussi de réunir actionnaires et dirigeants autour de la raison d'être de l'entreprise (pour contrebalancer les pressions très court-termistes) et d'instaurer un dialogue avec les parties prenantes.

Le débat permet de réunir experts, universitaires, juristes, chefs d'entreprise, organisations professionnelles, et politiques, ... autour d'une vision refondée de l'entreprise, dans un monde où son image est souvent dépréciée suite aux divers scandales. Il est également l'occasion d'interpeller sur un nécessaire changement de paradigme et de mettre en avant la RSE en tant qu'élément clé de transformation de l'entreprise.

2 | TRANSFORMONS L'ENTREPRISE : UN ENJEU D'ORGANISATION

L'engagement dans la RSE n'est pas qu'une déclaration. Cela demande de retravailler les stratégies, les politiques, les processus et les outils comme d'accompagner le développement de nouveaux repères et compétences, via le management entre autres.

La question de la gouvernance⁴ à mettre en place pour piloter la transformation est donc cruciale.

Au cœur de cette gouvernance, le sujet doit être incarné dans l'entreprise. Responsables RSE, PDG convaincus font bouger les lignes depuis plus de 20 ans. Qui sont ces visionnaires et quelle est leur valeur ajoutée ? A l'heure où la RSE est au cœur des débats, notamment avec la proposition de la loi PACTE, il paraît indispensable de faire un bilan.

Sans surprise, une vraie transformation n'est possible que si les instances de gouvernance sont vraiment impliquées. Elles doivent jouer un rôle central, montrer la voie et ancrer la RSE dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Elles bousculent les "manières de faire" en poussant l'entreprise à s'ouvrir vers plus de collaboration avec les salariés et plus de dialogue avec les parties prenantes.

D'autres acteurs sont essentiels pour ancrer la RSE dans toute l'organisation : les relais terrain. Sans eux, la transformation de l'entreprise risque de rester lettre morte.

Depuis 20 ans, des changements s'opèrent. La RSE s'intègre aux différentes strates et aux différents métiers. Fonction RSE, instances de gouvernance, acteurs de terrain – chacun a un rôle à jouer !

4. Définition de la gouvernance selon l'ISO 26 000 : "les instances, le système, les outils par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs".

3 | LES COULISSES DE L'ÉTUDE

A | Objectif visé

Nous avons réalisé en 2011 un guide sur la mise en place et l'animation des réseaux de correspondants, il convenait de l'actualiser. Il nous est paru incontournable, dans cette nouvelle édition, d'élargir l'approche à l'ensemble de l'organisation.

Cette étude vise ainsi à apporter un éclairage sur la façon dont la fonction RSE et la gouvernance de la RSE peuvent être la "colonne vertébrale" de la transformation de l'entreprise.

"Bilan et prospective" ont été nos fils conducteurs. Au bout de 20 ans de mobilisation, nous avons souhaité prendre du recul et écouter les professionnels du secteur sur leurs ressentis, leurs difficultés, leurs succès et leurs attentes pour les années à venir.

B | Objectif ambitieux...grands moyens !

Nos sources ont été diverses :

- Nous sommes partis de l'existant : "Bilan et prospective" veut dire avoir une vision complète des dernières études et sondages sur le sujet pour ne pas refaire ce qui existe déjà mais bien apporter des éléments nouveaux. Pour cela, nous avons commencé par une revue complète des rapports existants.
- Les documents de référence sont des mines d'informations à exploiter : les entreprises publient beaucoup d'informations dans leurs communications externes. Nous avons analysé les documents de référence des entreprises du CAC 40 publiés en 2018 pour étayer notre étude de données chiffrées.
- Le recueil de l'avis des professionnels de la RSE s'est fait en deux temps :
 - un sondage anonyme auprès des membres de l'Orse et des contacts du cabinet Des Enjeux et des Hommes. L'objectif étant de faire réagir les professionnels sur des tendances perçues en matière d'organisation RSE ; 245 personnes ont répondu, représentatives des secteurs banque, assurance, agroalimentaire, luxe, santé, grande distribution, énergie, services..., et venant d'entreprises de tailles diverses (27 % de plus de 10 000 salariés, 12 % entre 5000 et 10 000 salariés, 27 % entre 500 et 5000 salariés).

- des entretiens individuels auprès de 45 entreprises : directeur/rices et responsables RSE d'entreprises du CAC 40, du SBF 120 et également auprès de sept personnes en charge de la RSE dans les PME ;
- des entretiens individuels auprès de trois fédérations professionnelles pour avoir leur regard sur les pratiques de leurs membres ;
- des entretiens avec deux organisations syndicales afin de recueillir leur avis sur les sujets traités.

C | On analyse toutes ces informations et on obtient ?

Un panorama détaillé des changements à l'œuvre depuis 20 ans ! Un vaste sujet qui nous a amenés à faire des choix afin de mettre en lumière les tendances et les approches les plus marquantes de ces dernières années. Cette étude constitue une véritable feuille de route pour se nourrir et s'inspirer de l'expérience et des pratiques de chacun et identifier les défis à venir. Elle est composée de 3 parties :

> FONCTION RSE MOTEUR DE LA TRANSFORMATION

Cette première partie de l'étude montre l'avènement d'un leadership RSE : des responsables RSE, des PDG convaincus qui font bouger les lignes.

> INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

La deuxième partie s'intéresse aux instances de gouvernance et à la manière dont elles s'emparent du sujet. Au-delà de l'intégration de la RSE au sein des instances, nous avons également regardé comment la RSE vient bousculer une gouvernance classique (ouverture aux parties prenantes, co-construction...).

> ACTEURS DE TERRAIN BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE

La transformation vers l'entreprise de demain n'est possible que si toutes les fonctions et tous les métiers sont embarqués. Lumière sur les réseaux de correspondants RSE, maillons essentiels du déploiement des démarches.



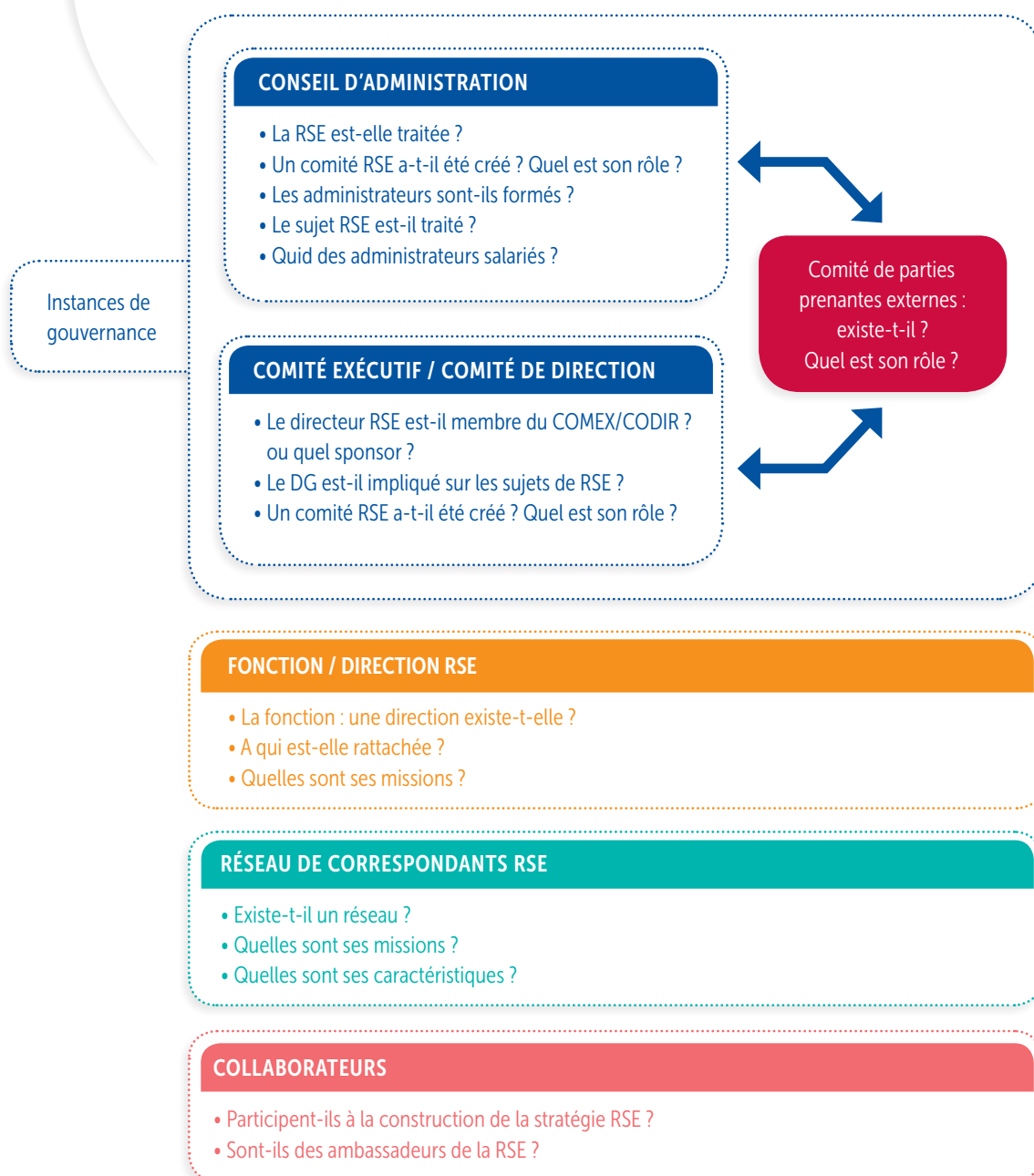
ENTREPRISES ET ORGANISATIONS INTERVIEWÉES

AG2R La Mondiale : Delphine Lalu, directrice de la RSE et des Fondations | **Air France** : Nathalie Simmenauer, directrice Environnement et Développement Durable | **Arkéa** : Anne-Katell Quentric, responsable RSE et Maéva Bourel, coordination et animation RSE | **Armor-Lux** : Grégoire Guyon, directeur de la communication | **Biocoop** : Carole Ceaux, responsable RSE | **Bouygues** : Fabrice Bonnifet, directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement | **Cadiou Industrie** : Aline Palmade, animatrice Qualité, Hygiène & RSE | **Camif** : Emery Jacquillat, président-directeur général | **Carrefour** : Bertrand Swiderski, directeur Développement Durable / RSE | **CFDT** : Frédérique Lellouche, secrétaire confédérale à la CFDT en charge de la RSE et de la gouvernance d'entreprise | **CFE-CGC** : Gérard Mardiné, secrétaire national Économie, industrie, développement durable, RSE, CNI, logement | **CFI Groupe** : Hervé Petit-Laurent, responsable marketing | **Coop de France** : Benjamin Perdreau, responsable RSE | **Coty** : Magali Lerat, sustainable manager | **Crédit Agricole SA** : Jérôme Courcier, responsable RSE, direction du Développement Durable | **Cultura** : Nathalie Klochendler, déléguée générale du Développement Durable | **Decathlon** : Rahel Damamme, Stakeholder Engagement & Sustainability Prospective manager | **Elior** : Vincent Cossac, responsable Développement Durable | **Engie** : Anne Chassagnette, directrice de la RSE et Vice-Présidente du Fonds d'Investissement à impact Rassembleurs d'Énergies et Alexandre Brailowsky, directeur de la Responsabilité Sociétale | **FDJ** : Christine Prouin, responsable performance RSE | **Fédération Française de l'Assurance (FFA)** : Pauline Becquey-Helary, responsable Développement Durable | **Fédération des Entreprises de Propreté (FEP)** : Isabelle Perru-Poupon, directrice du Développement Durable / RSE | **Fédération des SCOP du BTP** : Thomas Gallier, directeur de la communication et de la formation et Chef de projet RSE | **Greentech** : Jean-Yves Berthon, PhD, président-directeur général | **Groupe Rocher** : Claude

Fromageot, directeur Développement Durable et directeur Fondation Yves Rocher | **Hermès** : Pierre Alexandre Bapst, directeur du Développement Durable | **Infotrafic** : Antoine Lefevre, directeur général | **ING France** : Anthony Herault, manager Conduite du Changement et Rémi Calvet directeur de la communication | **La Banque Postale** : Nicholas Vantreesse, responsable RSE | **La Poste** : Laure Mandaron, directrice Développement Durable, branche services-courrier-colis | **L'Oréal** : Alexandra Palt, Chief Corporate Responsibility officer, Executive VP of the L'Oréal Foundation | **Loxos** : Juliette Rapinat-Freudiger, présidente | **Maif** : Nathalie Touzin, responsable RSE | **Marcel** : Cyril Masson, directeur RH et RSE | **Michelin** : Bertrand Bonhomme, directeur Développement Durable | **Mobivia** : Bénédicte Barbry-Feltz, directrice des Relations Extérieures et Affaires Publiques | **Monoprix** : Karine Viel, directrice Développement Durable/RSE, déléguée générale de la Fondation d'entreprise Monoprix | **Nature & Découvertes** : David Sève, directeur des engagements et de la fondation Nature & Découvertes | **Norauto** : Anne-Danièle Fortunato, leader Développement Durable | **Pernod Ricard** : André Hémard, ancien vice-président Corporate Social Responsibility | **Rexel** : Bertrand de Clermont Tonnerre, Sustainable Development director | **Sanofi** : Ophra Rebiere, head of Corporate Social Responsibility | **Schneider Electric** : Emilienne Lepoutre, Sustainability Performance manager | **Servier** : Allain de Wilde, directeur RSE et Loïc Allanos, responsable RSE | **SoLocal** : Carole Vrignon, directrice Responsabilité Sociétale d'Entreprise | **Solvay** : Isabelle Cornu, Corporate Sustainability senior officer | **Suez** : Hélène Valade, directrice du Développement Durable | **The Adecco Group** : Bruce Roch, responsable RSE | **Total** : Sandra Dante, CSR & Innovation Communications manager | **Unibail-Rodamco-Westfield** : Clément Jeannin, directeur groupe Développement Durable | **Vinci** : Christian Caye, délégué au Développement Durable, délégué général de la Fondation



MOBILISATION RSE, TOUS CONCERNÉS





- FONCTION RSE -
MOTEUR DE LA TRANSFORMATION



20	FONCTION RSE : 20 ANS DEJA
24	1 LA FONCTION RSE DANS TOUS SES ÉTATS
24	1 DIRECTION DÉDIÉE
25	A Taille des directions dédiées
27	B Rattachement
28	2 FONCTION RSE DÉDIÉE AU SEIN D'UNE AUTRE DIRECTION
28	3 APPROCHE "DOUBLE CASQUETTE"
30	2 M. OU MME RSE, VOTRE MISSION SI VOUS L'ACCEPTEZ...
30	1 BILAN DE L'ÉVOLUTION : DE TECHNICIEN À CHEF D'ORCHESTRE
34	2 ÉCLAIRAGE SUR LA VALEUR AJOUTÉE DE LA FONCTION RSE
34	A Mission coordination : un maillon central
34	B Mission dialogue parties prenantes : une expertise unique
36	C Mission conformité : un pas en avant deux pas en arrière ?
38	3 A NOUVELLES MISSIONS, NOUVELLES COMPÉTENCES
38	1 M. OU MME RSE : UN SUPER-HÉROS ?
38	A Connaissance des métiers
39	B Communication et dialogue
39	C Conduite du changement
40	2 M. OU MME JE-SAIS-TOUT ?
40	A Profils des personnes en charge de la RSE
41	B Être expert dans tous les domaines
43	4 UNE FONCTION AU SOMMET
43	1 CAP SUR LA DIRECTION GÉNÉRALE
44	2 UNANIMITÉ : LA RSE EN HAUT DE L'AFFICHE
49	5 LA FONCTION RSE : CE N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE
50	1 BRUITS DE COULOIR : LA FONCTION RSE VA DISPARAÎTRE
50	2 DES SIGNES POSITIFS : QUE FERIEZ-VOUS SANS NOUS ?

FONCTION RSE

MOTEUR DE LA TRANSFORMATION

Enseignements clés

CAC 40

100%

**ont une personne
en charge de la RSE**

Etude des documents
de référence publiés en 2018

ETI

46%

**ont une personne
en charge de la RSE**

Enquête annuelle ESG 2017 de
Bpifrance – 147 ETI répondant
à la question : Une personne
est-elle en charge de la mise
en œuvre de la démarche ?

PME

19%

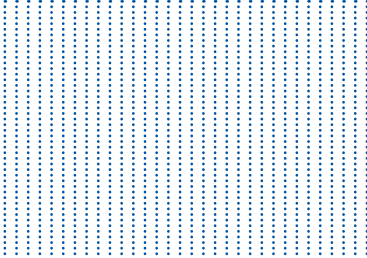
**ont une personne
en charge de la RSE**

Enquête annuelle ESG 2017
de Bpifrance – 791 PME
répondant à la question :
Une personne est-elle
en charge de la mise en
œuvre de la démarche ?



Tendance observée

**le directeur RSE est passé
du rôle de technicien
à celui de chef d'orchestre**



des répondants à notre sondage estiment que

la reconnaissance de la valeur ajoutée de la fonction RSE a progressé ces cinq dernières années



Retour d'expérience des personnes interviewées

le rattachement direct de la fonction RSE à la direction générale est un gage de réussite pour faire avancer le sujet dans l'entreprise



D'après notre sondage,

les 3 principales valeurs ajoutées de la fonction RSE sont :

- faire collaborer différentes directions sur des projets transverses
- développer le dialogue avec les parties prenantes externes
- proposer une vision stratégique à long terme



D'après notre sondage,

les 3 principales difficultés de la fonction RSE sont :

- le manque de moyens humains et financiers
- l'incompréhension dans l'entreprise de ce qu'est la RSE
- un champ d'expertises trop large pour parvenir à être compétent sur tous les sujets



FONCTION RSE 20 ANS DÉJÀ !

Inexistante il y a 20 ans, la fonction RSE est désormais incontournable au sein des grandes entreprises et des ETI. Elle se développe également, dans une moindre mesure, au sein des PME. En effet, la démarche RSE au sein des PME est dans plus de la moitié des cas mise en œuvre par la direction générale, la présidence ou par la personne en charge de la qualité. Ne pas avoir de fonction RSE identifiée en tant que telle ne veut pas dire que la démarche RSE est absente. De nombreuses PME "font" de la RSE sans le savoir !

Nous n'avons pas formalisé de politique RSE en interne mais pourtant il semblerait que ma manière de gérer mon entreprise correspond bien aux concepts de RSE... alors que pour moi, c'est "du bon sens" : j'associe mes salariés aux processus décisionnels et à la stratégie de l'entreprise (mise en place d'un comité stratégique de direction représentatif des différents métiers), je crois au capital humain et j'investis dans la formation de mes salariés, je construis des relations de longue durée avec mes fournisseurs, nous avons formalisé notre mission d'entreprise qui guide nos choix au quotidien : procurer un environnement de bien-être et de qualité aux trois principales parties prenantes de la Petite Enfance : les enfants, les parents et le personnel de santé. Je me dis que je suis sur la bonne route quand je regarde notre faible taux de turnover.



JULIETTE RAPINAT-FREUDIGER
PRÉSIDENTE DE LOXOS (PME)

CAC 40⁵
100%
**ont une personne
en charge de la RSE**

ETI⁶
46%
**ont une personne
en charge de la RSE**

PME⁷
19%
**ont une personne
en charge de la RSE**

5. Etude des documents de référence des entreprises du CAC 40 publiés en 2018 (hors Technip)

6. Bpifrance : Données issues de l'enquête annuelle ESG 2017 – 147 ETI répondants à la question : Une personne est-elle en charge de la mise en œuvre de la démarche ?

7. Bpifrance : Données issues de l'enquête annuelle ESG 2017 – 791 PME répondant à la question : Une personne est-elle en charge de la mise en œuvre de la démarche ?

REGARD DES FEDERATIONS SUR LA FONCTION RSE

COOP DE FRANCE

Coop de France Agroalimentaire a créé un poste de responsable RSE à plein temps en 2016 pour représenter les intérêts de la profession dans toutes les décisions des pouvoirs publics, accompagner les coopératives de façon collective et valoriser les produits des coopératives.

Et pour les membres de Coop de France ?

Pour les plus grosses coopératives, on voit apparaître des responsables/directions RSE qui mettent en place des politiques formalisées. Dans les plus petites structures c'est le DG qui porte les sujets de RSE.

FÉDÉRATION DES SCOP DU BTP

Le développement de la démarche RSE est géré par la direction de la Communication et de la Formation. Son directeur a été nommé "chef de projet RSE" et se charge de la coordination et de la mise en œuvre de cette démarche au sein du réseau.

Et pour les membres de la Fédération des SCOP du BTP ?

Les adhérents sont soutenus et accompagnés par leurs fédérations régionales SCOP BTP. Certaines régions ont aussi créé un "Club RSE" composé des dirigeants, responsables RSE, responsables Qualités, DRH des Scop. Ils ont pour mission de favoriser les échanges et le partage d'expériences en matière de RSE.

FÉDÉRATION DES ENTREPRISES DE PROPRIÉTÉ (FEP)

Depuis 2008, la branche déploie, avec ses opérateurs, un programme basé sur 51 actions pour permettre aux entreprises de propriété de s'engager dans une démarche Développement Durable. La RSE est portée par la déléguée générale Ile-de-France et par un chef de projet à plein temps. Une commission nationale ainsi qu'un comité des parties prenantes participe activement à l'évolution du programme.

Et pour les membres de la FEP ?

Près de 400 entreprises qui représentent 320 000 salariés ont été accompagnées dans cette démarche dont 90% sont des PME. Les dispositifs d'accompagnement ont représenté 960 jours de formation.

Les entreprises engagées se situent à 50 % en Ile-de-France en raison d'une maturité plus avancée sur la RSE dans ce territoire.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ASSURANCE (FFA)

La commission Développement Durable existe depuis 2009 et le poste de responsable Développement Durable a été créé en août 2017. C'était une vraie attente des adhérents car, compte-tenu du contexte politique et normatif, un poste dédié à cette expertise était nécessaire.

Et pour les membres de la FFA ?

Nous comptons des grandes et des petites entreprises dans nos membres. Mais seules les plus grandes participent à la Commission Développement Durable car les petites n'ont pas toujours de ressources dédiées.

8. Camif, rapport développement durable, 2018

9. Etude Bpifrance Le Lab "Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018"

DIS-MOI COMMENT TU T'APPELLES, JE TE DIRAI QUI TU ES

L'appellation de la fonction, si elle existe, n'est pas qu'une question de mots.

On observe des terminologies très différentes au sein des entreprises : RSE, Développement Durable, performance globale, ... Le terme "RSE" est même parfois détourné pour refléter la vision de l'entreprise et ce que la RSE peut apporter.

Inscrire la RSE au cœur du modèle est la meilleure façon de Redonner du Sens à l'Entreprise⁸
Camif (PME)

Si les termes "Développement Durable" et "RSE" restent les plus usités, celui de RSE interroge voir dérange.

Nous n'utilisons pas les mots "Développement Durable" et "RSE" (sauf en externe pour répondre à des obligations) car quand ils ont été introduits en interne, ils ont été contre-productifs et culpabilisants pour des gens qui réalisent de beaux projets.

Vinci

Nous avons eu beaucoup d'échanges en interne sur la sémantique Développement Durable/RSE. Nous avons fait le choix, au regard de la stratégie et de l'ambition qui est la nôtre, de parler de Développement Durable. En effet, au-delà d'une notion de responsabilité, il s'agit bien pour nous d'un enjeu de Développement Durable de l'entreprise, indissociable des enjeux environnementaux et sociétaux. Et ceci est d'autant plus vrai dans un secteur placé au cœur même des défis énergétiques, climatiques, technologiques, sociétaux, tels que l'Automobile et la Mobilité. La stratégie Développement Durable intégrée est pour nous un enjeu et un levier d'innovation, de mutations de nos métiers et de nos produits et services, et in fine de création de valeur au sens économique, environnemental, social et sociétal. Le Développement Durable est la finalité et la RSE le cadre pour avancer.

Mobivia

Nous avons associé Mobilité et Développement durable parce que nous croyons que la mobilité est un fondement du développement humain. En conséquence, nous pensons indissociable notre approche en termes de Développement Durable et de mobilité durable.

Michelin

Il irrite un certain nombre d'acteurs dans les PME. Selon l'étude Bpifrance⁹ de 2017 réalisée auprès des PME (1 150 répondants) : "La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) fait partie de ces termes qui suscitent immédiatement la méfiance, tant ils ont été utilisés à contre-emploi. Les dirigeants de PME-ETI n'aiment pas le terme "RSE", du fait de sa connotation "grande entreprise".

Si d'autres termes peuvent être préférés en interne, force est de constater qu'il reste utile pour dialoguer et communiquer avec les parties prenantes externes, en premier lieu les donneurs d'ordre et les investisseurs.

On retrouvera ainsi majoritairement sur le site internet et les publications corporate des entreprises le terme "RSE" pour parler de la démarche. Ne pas faire apparaître clairement le terme en externe, c'est prendre le risque que la démarche soit mal identifiée en tant que telle par les parties prenantes. On peut voir ainsi apparaître dans certaines entreprises un décalage entre les messages utilisés en interne et ceux portés à l'externe afin de répondre de manière la plus intelligible et pertinente aux différentes attentes.

L'important est que l'entreprise et l'ensemble des collaborateurs s'approprient les termes, en accord avec la culture d'entreprise et au sens que celle-ci souhaite lui apporter.

Pour rappel, le Développement Durable renvoie à des enjeux macro (aujourd'hui résumés par les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies), auxquels un ensemble d'acteurs ont à faire face (Etats, institutions internationales, scientifiques, ONG, organisations, citoyens...) et la RSE (repère stabilisé grâce à la norme ISO 26 000) recouvre la contribution des entreprises à ces défis (de la même manière que la RSO est la réponse des organisations, la RSM, celle des marques).

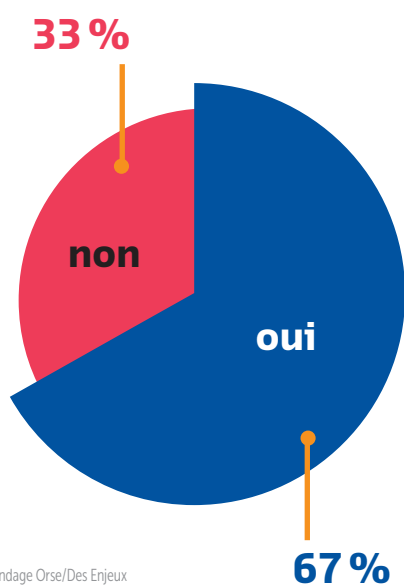


- 1 -

LA FONCTION RSE DANS TOUS SES ÉTATS

Si la fonction RSE s'organise de plus en plus au sein d'une direction dédiée, on la retrouve également au sein d'autres directions. Elle peut être confiée à une personne à temps plein sur le sujet, ou être une casquette additionnelle pour une personne ayant une autre fonction.

DANS VOTRE ENTREPRISE, EXISTE-T-IL UNE DIRECTION DÉDIÉE À LA RSE / AU DÉVELOPPEMENT DURABLE ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux
et des Hommes/C3Consensus, 2018
(200 répondants)

1 | DIRECTION DÉDIÉE

La création d'une direction dédiée à la RSE est aujourd'hui la norme pour l'ensemble des entreprises du CAC 40, entreprises pour lesquelles la fonction a besoin d'être incarnée. Il n'y a cependant pas de modèle unique. L'organisation, la composition et le rôle de ces directions dépendent du secteur d'activité, du niveau de maturité et de la taille de l'entreprise. Les directions RSE sont des structures mouvantes, multiformes, qui évoluent au fil du temps en fonction des missions et des périmètres d'actions. Si ces directions ont été créées pour la plupart dans les années 2000 (voire à la fin des années 90 dans les secteurs les plus exposés aux controverses : minier, énergétique, etc.), leur histoire montre des constructions variées et de nombreuses restructurations à l'œuvre ces cinq dernières années :

- plusieurs directions qui traitaient des sujets RSE s'assemblent pour devenir une seule direction ;
- un périmètre d'actions qui s'élargit (par exemple, des actions dévolues au départ à l'environnement ou au social évoluent vers des actions plus globales) ;
- un département au départ rattaché à une autre direction (RH, communication, qualité, etc.) qui devient autonome.

A | Taille des directions dédiées

Il existe toujours de très grandes disparités en fonction de la taille de l'entreprise, avec un spectre très large allant d'une direction composée de moins de trois collaborateurs (très souvent un poste équivalent temps plein accompagné d'un stagiaire ou d'un alternant) à une direction composée de plusieurs dizaines de collaborateurs au sein des très grandes entreprises.

Nous sommes une équipe volontairement restreinte, car l'enjeu est de responsabiliser les acteurs, et non pas de faire "à la place de".

Hermès

Je n'ai pas d'équipe dédiée mais je travaille de manière transversale, en impulsion, en animation, en coordination. J'accompagne chacune des marques dans le déploiement de la stratégie Développement Durable qui leur est propre, tout en créant des liens entre elles, en lien avec les parties prenantes.

Mobivia

Néanmoins, la majorité des entreprises interrogées a entre cinq et sept collaborateurs, ce qui corrobore l'étude publiée en 2013 par Adecco¹⁰ selon laquelle les directions du Développement Durable comptaient en moyenne six postes équivalent temps plein (ETP), directeurs compris. Si le constat est plutôt celui d'une stabilité du nombre de collaborateurs dédiés, quelques entreprises ont vu toutefois leur équipe s'élargir en raison de l'élargissement du périmètre de leurs actions.

Aujourd'hui, le département RSE compte douze personnes. L'équipe n'a cessé de grandir depuis trois ans. Deux équipes se sont regroupées : les équipes en charge de l'animation et de la coordination de la RSE dans le groupe et les équipes en charge de l'animation des dispositifs solidaires Ark'ensol. L'équipe s'appuie sur une quarantaine de référents RSE, représentant les différents métiers du groupe.

Arkéa

L'entité s'est étoffée depuis quelques années. De nouveaux axes de développement ont été validés avec l'adoption en 2015 du nouveau plan stratégique, soutenus par des prises de paroles de nos dirigeants au-delà de leurs convictions historiques, poussant les directions métiers à intégrer la RSE dans l'ensemble de leurs activités.

Maif

DIRECTION RSE DÉDIÉE : COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

SOLVAY

Equipe de 14 personnes : consacrées au Développement Durable et organisées par pôle de parties prenantes :

- Pôle Business :
les équipes qui gèrent la méthodologie *Sustainable Portfolio Management* en interaction avec les 15 business units analysent le portefeuille, les accompagnent pour mieux intégrer la RSE dans leur business
- Pôle investisseurs :
les équipes en charge du rapport intégré et du reporting, en dialogue avec les investisseurs et les agences de notation extra-financière
- Pôle industriel :
les personnes en charge de la démarche *Solvay Way*, de l'empreinte CO2 en interaction avec les usines
- 4 personnes aux fonctions transversales :
RH, Communication, Digital, support au directeur Développement Durable et de l'Engagement Sociétal.

10. Adecco, Baromètre de la fonction Développement Durable dans les entreprises du SBF 120, 2013

SCHNEIDER ELECTRIC

Equipe de plus de 40 personnes :
au sein de la direction du Développement Durable centrale (hors stagiaires, alternants, etc.) organisée en 4 pôles :

- Pôle éthique :
en charge de la stratégie d'éthique et de responsabilité du groupe et du pilotage du programme *Responsibility & Ethics Dynamics* ;
- Pôle responsabilité sociétale :
la Fondation Schneider Electric, et des personnes qui gèrent des programmes de développement local économique et social ;
- Pôle accès à l'énergie :
gestion du programme d'accès à l'énergie, comprenant les offres de produits et solutions, des fonds d'investissement et des programmes de formation et d'aide à l'entrepreneuriat pour les personnes défavorisées ;
- Pôle soutien et développement de la performance du groupe :
pilotage du baromètre Planète & Société (devenu "*Schneider Sustainability Impact*" à partir de 2018), du dialogue avec les investisseurs et les agences de notation extra-financière, du rapport intégré, de la brochure *corporate* du groupe (rapport de Stratégie et Développement Durable), du chapitre Développement Durable du Document de Référence et de son audit annuel.

TOTAL

Total est organisé en 3 pôles.
Outre le pôle financier actuel qui regroupe les directions financière, assurances et systèmes d'information, deux pôles traitent de la RSE (environ 200 personnes) :

- Pôle *People & Social Responsibility* :
il comprend la direction Ressources Humaines, la direction Hygiène Sécurité Environnement et la direction Engagement Société Civile (40 personnes) qui pilote l'ensemble des initiatives en matière d'engagement sociétal du Groupe.
- Pôle *Strategy – Innovation*
englobe la direction Stratégie & Climat qui a en charge la prise en compte dans la stratégie de l'objectif de limiter le réchauffement de la planète à 2°C, la direction Affaires Publiques, la direction Audit, la direction Recherche & Développement avec la vocation de mener des programmes RGD Groupe comme le programme sur le CO2.

MAIF

Equipe de 5 personnes :

- 1 manager, également chargé de la prise en compte du handicap
- 3 chargés de projets RSE
- 1 chargée de projet dédiée à la prévention des risques

Et 4 personnes en détachement, alternance et CDD en soutien.

B | Rattachement

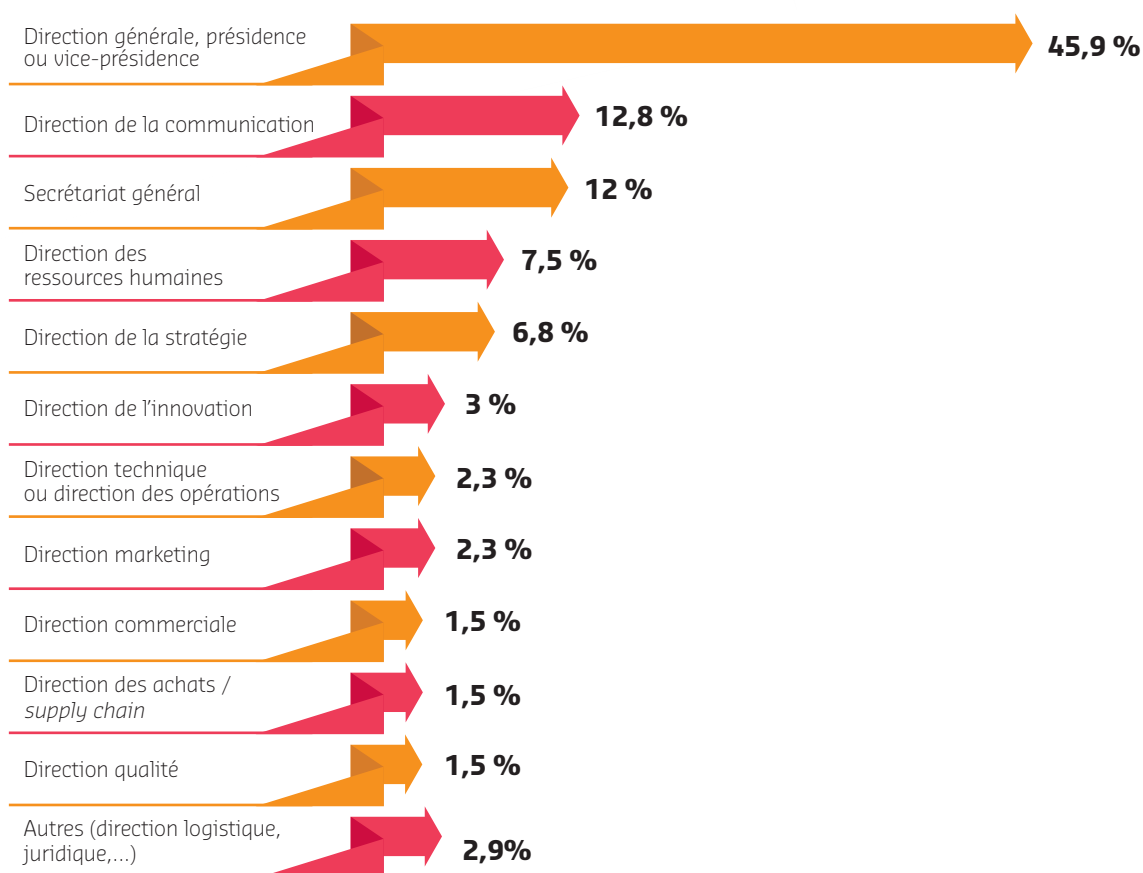
Selon le sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes, la direction RSE est rattachée à la direction générale dans près de 46% des cas, toutes tailles d'entreprises confondues.

Ces résultats confirment ceux du baromètre publié par OpinionWay¹¹ en 2016, qui constatait que : *"Les directeurs du Développement Durable sont, pour une large partie d'entre eux, rattachés à la direction générale, à la prési-*

dence ou vice-présidence de l'entreprise (41 %), ainsi qu'au secrétariat général (7 %) ou à la direction de la stratégie (7 %)".

En général ces rattachements sont stables, mais il arrive qu'au gré des transformations internes (ou à sa demande) l'équipe change de rattachement. Ainsi certains directeurs RSE ont œuvré pour se rapprocher des directions stratégie ou développement et prospective. Ces mouvements sont aussi l'occasion de faire progresser la sensibilité au sujet en interne.

A QUI LA DIRECTION RSE EST-ELLE RATTACHÉE ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes / C3Consensus (133 répondants)

Le rattachement direct au président est essentiel. Son appui a permis de faire de la RSE un axe majeur de l'entreprise et de fixer des objectifs ambitieux à l'horizon 2020.

L'Oréal

La RSE a été rattachée à la direction générale puis au marketing et maintenant - depuis 8 ans - aux RH. Ces évolutions correspondent à des sensibilités différentes des dirigeants et à des choix rationnels. Elles trouvent leur logique.

Monoprix

2 | FONCTION RSE DÉDIÉE AU SEIN D'UNE AUTRE DIRECTION

En l'absence d'une direction dédiée, la fonction RSE peut toutefois exister au sein d'une autre direction (création d'un poste dédié exclusivement à la RSE au sein de la direction des ressources humaines ou de la direction de la communication par exemple).

La responsable RSE d'Elior Group est directement rattachée au directeur de la communication du groupe, membre du comité exécutif. Après avoir conduit l'analyse de matérialité en 2015, en vue de hiérarchiser les enjeux RSE pertinents au regard de nos activités, la responsable RSE d'Elior Group pilote aujourd'hui l'ensemble de la stratégie RSE du groupe, le Positive Foodprint Plan®, et anime un réseau de correspondants RSE pour faire vivre cette stratégie au plus près des activités.

Elior

3 | APPROCHE "DOUBLE CASQUETTE"

La fonction RSE peut également être associée à une autre fonction : RH et RSE, communication et RSE, marketing et RSE. Ce modèle est très souvent envisagé au sein des PME. L'enquête Birdeo¹² met ainsi en lumière le fait que les professionnels du Développement Durable exerçant dans les PME occupent des fonctions variées transverses telles que responsable ou chargé de mission Développement Durable mais aussi, très souvent, associées à la qualité (responsable QSE ou HSE ou qualité et Développement Durable).

J'ai la casquette de directeur RH et RSE car il y a une vraie volonté de structurer notre démarche RSE avec un volet humain fort, tant dans notre relation aux chauffeurs qu'en ce qui concerne le bien être des collaborateurs, mais aussi une volonté affichée de limiter notre impact environnemental.

Marcel (PME)

La comptable est en charge de la RSE et du pilotage du Label Lucie. Déléguer une personne à part entière ne serait pas pertinent compte tenu de notre taille. Notre volonté est plutôt que les équipes soient impliquées. Il est vrai que répartir la réalisation des actions RSE peut-être un peu moins efficace, car cela entraîne des délais, mais au moins cela ne perturbe pas l'activité de l'entreprise.

Infotraffic (PME)

11. Sondage OpinionWay pour CSD, Observatoire de l'opinion des Directeurs du Développement Durable, 2016

12. Enquête Birdeo 2017 auprès des professionnels du Développement Durable, de la RSE et de l'Economie Sociale & Solidaire, 2018



-2-

M. OU MME RSE, VOTRE MISSION SI VOUS L'ACCEPTÉZ...

La fonction RSE est récente et encore dans de nombreux cas, peu formalisée. Les responsables qui s'en sont emparés en ont dessiné les contours au gré des avancées internes et aussi des évolutions du contexte externe.

On nous a confié au départ une mission ouverte... celle de faire avancer le sujet sous tous ses aspects en respectant les rythmes de la "maison" et en cohérence avec notre culture spécifique.

Hermès

La mission n'est pas formalisée, mais l'ambition est claire. On peut la résumer ainsi : notre rôle est de tracer une perspective (participer activement au bien commun et à la mutation vers une économie responsable) et d'accompagner la transformation du groupe pour atteindre cette ambition.

Groupe Rocher

Mes domaines de responsabilité ne sont pas formalisés et a contrario d'autres directions dans l'entreprise, je n'ai pas d'objectifs quantitatifs. Mon évaluation annuelle repose sur des critères plutôt qualitatifs.

Anonyme

La fonction RSE est une fonction unique par sa nature transverse et par ses objectifs. Elle reste complexe à appréhender et est encore trop peu connue des collaborateurs au sein même de l'entreprise. Selon le baromètre Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence de 2017¹³, réalisé auprès de 1 000 salariés d'entreprises privées, 48 % des répondants ne savent pas qui porte la RSE au sein de leur entreprise (parmi eux, 60 % sont non managers et 28 % sont managers) et 45 % des collaborateurs interrogés ne savent pas se prononcer sur la performance de ce service. Pour les autres, l'expertise "technique" est reconnue mais les moyens humains, financiers ainsi que la capacité à convaincre en interne sont à développer. Un constat qui laisse à penser qu'une communication autour de la mission de la fonction RSE et de sa feuille de route est à construire. Alors, qu'en est-il vraiment de leurs missions ?

1 | BILAN DE L'ÉVOLUTION : DE TECHNICIEN À CHEF D'ORCHESTRE

Des tendances se dessinent à travers les différents entretiens menés par l'Orse et des Enjeux et des Hommes. Aux missions dites "classiques", traditionnellement attribuées à la fonction RSE (définition de la stratégie, reporting), s'ajoutent de nouvelles missions rendant compte de l'évolution du rôle de la fonction vers un rôle de transformation.

13. Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, L'observatoire Salariés et entreprises responsables, 3ème édition, 2017

La direction de la RSE et des fondations est chargée de proposer, de concevoir, d'animer et d'évaluer une démarche de responsabilité sociétale pour le groupe. Cette démarche RSE est intégrée dans la stratégie et les plans d'entreprise successifs depuis 2009.

AG2R La Mondiale

Nous mettons en place une démarche RSE : c'est une 1ère année d'appropriation du sujet. Nous avons commencé par faire la mesure de notre empreinte territoriale, puis j'ai créé un réseau de correspondants RSE composé de personnes ayant un profil différent. Le but est de gagner en visibilité auprès des collaborateurs.

Cultura

MISSIONS D'UNE DIRECTION RSE

NORAUTO

Les missions du leader Développement Durable :

Depuis Janvier 2018, Norauto s'est engagé, en tant que pilote de la fédération Mobivia, dans une démarche de Développement Durable avec une approche Marque Positive. Dans ce cadre, une mission de "leader Développement Durable" a été créée avec un périmètre international.

Cette mission est rattachée au président exécutif de la marque Norauto, lui-même sponsor du Développement Durable au sein du *Global leader Team* de Mobivia.

Le choix s'est porté, naturellement, sur Norauto, car elle est la marque historique de la fédération et est engagée depuis de nombreuses années sur les enjeux environnementaux et sociétaux.

L'objectif étant qu'à terme, chaque marque ait sa propre démarche de Développement Durable et un leader Développement Durable qui anime le sujet.

La mission de leader DD est de co-construire la feuille de route Développement Durable, avec une stratégie totalement intégrée à notre vision Norauto international, et d'animer et piloter cette démarche.

LA POSTE

Les missions de la direction Développement Durable :

- Définition de la politique RSE ;
- Pilotage et animation des risques managers ;
- Déploiement de la RSE auprès des 120 000 collaborateurs sur le territoire ;
- Elaboration des dispositifs de communication ;
- Réponses aux agences de notation extra financière ;
- Accompagnement et écoute des opérationnels : des filières commerciales pour promouvoir la RSE dans les relations clients, du marketing pour la conception des offres, des achats en apports d'expertise et méthode ;
- Détection des opportunités grâce au dialogue avec les parties prenantes
- Représentation externe : participation à des colloques, think tanks, des cursus de formation.

THE ADECCO GROUP

Les missions de la direction de la Responsabilité et Innovation Sociale (DRIS) :

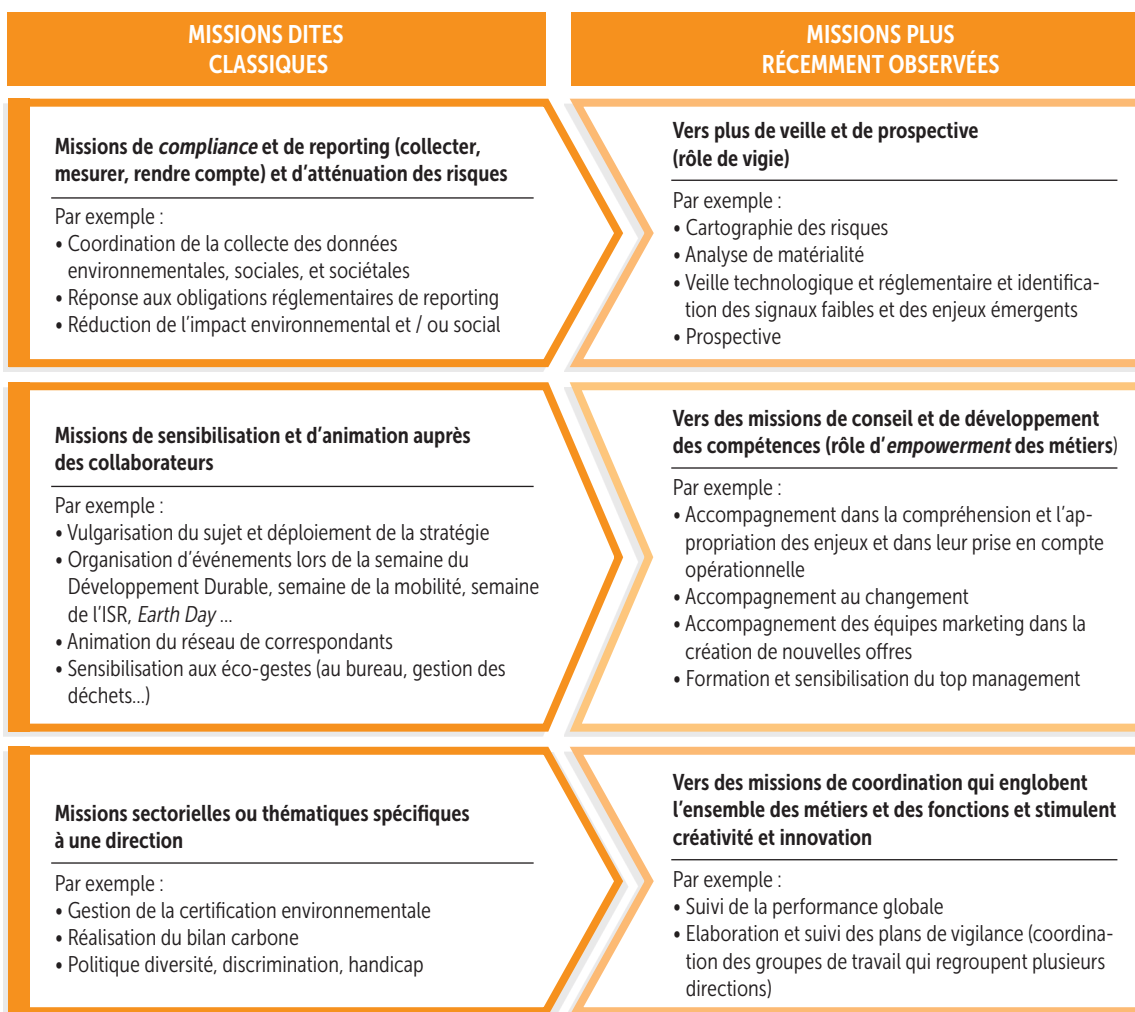
- Animation de la politique RSE (supports de communication internes et externes, semaines de sensibilisation, newsletter mensuelle 360°RSE, etc.) avec un renfort d'expertises sur les thèmes suivants : diversité, non-discrimination, insertion, handicap, solidarité avec la fondation, prospective avec le Lab'Ho -observatoire des hommes et des organisations ;
- Déclinaison opérationnelle des priorités RSE en collaboration avec les directions fonctionnelles (sécurité, RH, achats, juridique, commerciale, relations sociales, communication, etc.) ;
- Reporting RSE ;
- Développement de l'offre RSE et R&D, support aux grands comptes ;
- Rôle de représentation auprès des institutionnels, participation aux think tanks ;
- Evaluations extra financières ;
- Support au dialogue parties prenantes ;
- Articulation avec le siège monde.

En effet, outre ses grands domaines d'activité traditionnels (tels que l'élaboration et l'actualisation de la stratégie, le pilotage de la démarche, la constitution et l'animation du réseau RSE, le *reporting* extra-financier, la formation et la sensibilisation des collaborateurs), la fonction RSE renforce aujourd'hui son rôle de conseil et d'apporteur d'expertise auprès des métiers.

L'étude du *Conference Board of Canada*¹⁴ exprime clairement cette évolution du rôle et des missions de la fonction RSE, au fur et à mesure que les entreprises intègrent le Développement Durable de manière stratégique et plus seulement de manière opérationnelle. Ces fonctions deviennent alors *more enablers than doers*.

La commission RSE du Medef lors du groupe de travail sur "l'animation interne de la RSE"¹⁵ notait ainsi que : "Les directions Développement Durable/RSE sont en train de passer d'une mission pédagogique et de support qui les a accaparés jusqu'ici, à une mission collaborative et de service, pour accroître la durabilité des entreprises, ce qui sera le défi 2015-2020." (...) "La fonction va trouver sa nouvelle dynamique en passant d'une phase de construction qui s'appuie sur la mesure (le reporting), à une phase de pédagogie qui s'appuie sur la recherche d'accords internes et aller désormais vers une phase plus élaborée de création, qui s'appuie sur la collaboration avec les parties prenantes."

EVOLUTIONS DES MISSIONS



14. Conference Board of Canada, Next-generation corporate responsibility and sustainability jobs, 2017

15. Note du Medef "La fonction Développement Durable à un tournant" de Janvier 2016 suite à la conférence de la commission RSE du Medef

Du fait d'enjeux sociétaux et environnementaux croissants, la pression des grands donneurs d'ordre sur la RSE va de pair et s'étend aux PME. Les enquêtes, initialement orientées grands groupes industriels s'avèrent lourdes et souvent inadaptées aux PME qui malgré tous leurs efforts ne peuvent obtenir de notations adaptées à leur taille, à leurs métiers, et à leurs efforts. Par exemple la réalisation volontaire d'un bilan social ou carbone en dessous des seuils applicables (300 personnes) n'est pas valorisée.

CFI Groupe (PME)

Suite à une réorganisation récente, la direction RSE (15 personnes) regroupe quatre entités : l'entité "Performance RSE" (environnement, social, engagement sociétal), l'entité "jeu responsable" (lutte contre le jeu addictif et prévention du jeu des mineurs), une entité "innovation sociétale" en charge du laboratoire sociétal (instance de dialogue avec nos parties prenantes externes), et enfin une entité qui accompagne les grands gagnants.

FDJ

Parmi les cibles "prioritaires" figurent les équipes marketing (les inciter à intégrer des préoccupations RSE dans la création des offres) et commerciales (accompagnement des équipes pour qu'elles sachent identifier les enjeux RSE de leurs clients, répondre aux appels d'offre, mettre en avant nos avantages différenciants).

SoLocal

Nous avons toujours travaillé avec les marques (Petit Bateau, Yves Rocher...) sur ces enjeux RSE. Ceci étant, la mise en place du cadre Corporate RSE Groupe, c'est-à-dire le partage des objectifs 2020 communs, nous permet de renouveler notre manière d'interagir avec les marques à la fois sur la réduction des impacts (écoconception des produits et emballages) mais aussi sur la manière dont les marques peuvent s'engager, contribuer à sensibiliser les consommateurs sur des sujets RSE clés et faire de notre engagement de longue date un point de différenciation vis-à-vis des consommateurs.

Groupe Rocher

EVOLUTION DES MISSIONS

SCHNEIDER ELECTRIC

Le "Développement Durable" du groupe n'est pas aux seules manettes du directeur Développement Durable. La direction ne fait pas, par exemple, le déploiement des programmes de diversité, d'environnement, etc... ; bien qu'au départ, ce fut le cas avec des sujets comme la sécurité et la santé. C'était il y a 20 ans.

Aujourd'hui, le grand programme que l'on gère directement est l'accès à l'énergie. C'est un programme innovant qui demande l'adaptation de nos processus de groupe et une implication de toutes les fonctions. Nous sommes en mode start-up sur ce sujet-là, en mode agile.

Nous nous occupons de la performance extra-financière du groupe. Le département est le garant de la responsabilité de l'entreprise sur l'ensemble des sujets liés directement ou indirectement au Développement Durable (stratégie, éthique, environnement, ressources humaines, achats, légal, corruption, droits de l'homme, etc.), et ce de manière transverse dans l'ensemble des processus de l'entreprise.

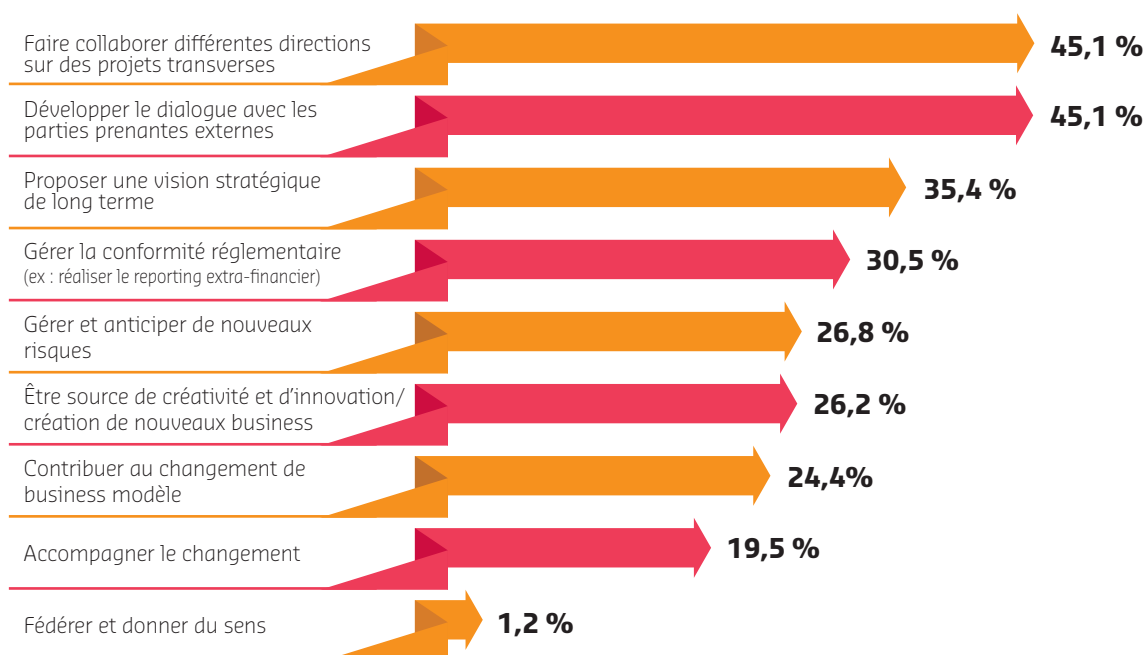
DECATHLON

Notre rôle a beaucoup évolué. Auparavant, nous étions très axés sur les outils, les méthodes, le comment faire. Selon un principe de subsidiarité, il y a eu une volonté de faire prendre les décisions au plus proche du local. Pour cela, les personnes doivent être formées et être compétentes (c'est-à-dire responsables et éclairées) ou si elles n'ont pas cette compétence, aller chercher l'avis de personnes plus expertes.

Nous sommes donc aujourd'hui dans un rôle de transmission de compétences, et également de conseil pour éclairer et accompagner nos collaborateurs. Nous avons des leaders de projet, des leaders de prise de décisions.

2 | ÉCLAIRAGE SUR LA VALEUR AJOUTÉE DE LA FONCTION RSE

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTÉE SPÉCIFIQUE DE LA DIRECTION RSE/DD DANS VOTRE ENTREPRISE (QUE L'ON NE RETROUVE PAS DANS D'AUTRES FONCTIONS) ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (nombre de répondants : 164)

A | Mission coordination : un maillon central

D'après les résultats du sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes, ce potentiel de collaboration et de transversalité entre les différentes directions apparaît comme la principale valeur ajoutée de la fonction RSE. En effet, La fonction RSE crée du liant et permet de coordonner la politique RSE en travaillant avec l'ensemble des autres fonctions. Elle tisse des relations privilégiées avec certains services selon les enjeux liés au secteur d'activité de l'entreprise, l'organisation historique de la direction, ou encore les affinités des personnes. Traditionnellement, elle travaille étroitement avec l'ensemble des fonctions supports telles que les ressources humaines, la communication et les affaires publiques, les moyens généraux, la logistique, les achats, la direction juridique, l'audit.

Aujourd'hui, nous constatons une montée en puissance des sujets de RSE en interne. Notre direction RSE voit ainsi son périmètre d'intervention s'élargir. Mais elle ne peut rien faire seule. Le déploiement de la stratégie demande de travailler

en transversalité avec l'ensemble des autres directions du groupe. Et, plus important, elle nécessite l'engagement au quotidien de tous les collaborateurs.

Servier

J'ai de nombreux "clients" internes sur des sujets très variés, des dirigeants aux opérationnels. Mon expérience d'ex consultant est utile pour créer les conditions du succès pour des projets souvent complexes et longs et entraîner progressivement les différentes communautés de la Maison.

Hermès

Des sujets nouveaux ont émergé ces dernières années qui ont amené la direction RSE à travailler désormais plus étroitement avec certaines directions, notamment :

- la direction des risques sur les questions du devoir de vigilance, du risque climat ;
- la direction éthique et conformité avec, notamment, le renforcement de la lutte anticorruption ;

- la direction financière sur les questions de *reporting* intégré, d'audits externes, de développement des *green* et *social bonds* ;
- la direction de l'innovation, R&D avec le besoin de créer des offres plus responsables ;
- la direction de la stratégie avec l'intégration de la RSE au business model ;
- la direction marketing en lien avec l'offre de produits et de services nouveaux (écoconception), et en réponse aux attentes des clients.

Le sens de l'histoire est d'aller vers le reporting intégré. Nous allons vers un changement de mentalité, qui implique la direction générale et la direction stratégique sur l'articulation du business model avec les flux de capitaux.

La Banque Postale

Notre challenge est de travailler sur la transversalité avec les autres commissions de la fédération pour assurer l'appropriation des enjeux RSE par les métiers.

Fédération Française de l'Assurance (FFA)

La mise en place des plans de vigilance est l'exemple type d'un projet transverse nécessitant une coordination interne afin de favoriser une démarche globale, coordonnée et transversale au sein de l'entreprise. L'étude de 2018 menée par B&L Evolution et l'association EDH¹⁶ sur les premiers plans de vigilance publiés note que *"compte-tenu des enjeux couverts par le plan de vigilance, de son périmètre et des processus demandés, de nombreuses directions sont potentiellement impliquées dans la définition et la mise en œuvre du plan de vigilance"*. Ainsi, si les fonctions RSE sont majoritairement à la manœuvre pour piloter la démarche, l'étude remarque que la moitié des entreprises mentionne la création d'un groupe de travail ou d'un comité inter-directions composé des fonctions achats, juridique ou conformité, risques, audit ou contrôle interne pour élaborer et/ou suivre le plan de vigilance. La fonction RSE travaille également de manière de plus en plus directe avec les métiers, les business units, les usines. Des interactions qui sont d'autant facilitées qu'un "réfèrent RSE" existe bien souvent au sein de ces entités.

Pendant plusieurs années nous avons beaucoup travaillé en central pour définir la politique RSE, définir une organisation, et pour sensibiliser l'ensemble des filières à leurs enjeux RSE. Depuis quatre ans, nous sommes très présents sur le terrain, aux côtés des opérationnels (450 établissements) afin d'accompagner le déploiement de la RSE dans l'exercice des activités au quotidien, depuis le

manager jusqu'au facteur. L'enjeu est de susciter l'intérêt à agir et de faire de chaque postier un acteur et un ambassadeur de la RSE.

La Poste

B | Mission dialogue parties prenantes : une expertise unique

Selon l'étude du Medef¹⁷ : *"mettant à profit sa position transversale en lien avec l'ensemble des directions de l'entreprise, la direction RSE est appelée à jouer un rôle croissant de passeur d'information à l'interne comme à l'externe"*. Le rôle de communication interne et externe est en effet renforcé : soit via le dialogue avec les agences de notation, les investisseurs, les ONG, le rôle de représentation institutionnelle, ou encore via le fait de lier des partenariats avec des start-ups ou des entreprises du secteur afin de stimuler la politique Développement Durable et les démarches collaboratives sur les territoires. C'est l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise qui est en mouvement. Le dialogue devient plus collaboratif et multi parties-prenantes, avec la mise en place de panels dans une logique de co-construction de la stratégie. L'étude de Greenbiz¹⁸ met en avant l'importance des initiatives sectorielles et inter-entreprises pour répondre efficacement aux enjeux du Développement Durable à l'image du *"Sustainable Apparel Coalition"* ou du *"Electronic Industry Citizenship Coalition"*.

Les missions ont évolué, notamment avec la signature de partenariats permettant d'aller à la rencontre de nos publics sur les territoires, afin de mobiliser, mettre en mouvement... rendre les personnes actrices de l'évolution de la société. Rendre chacun capable pour rendre possible.

Maif

Le déploiement de la RSE se fait grâce aux rencontres sur le terrain afin de comprendre les problématiques et de développer des solutions. De nombreux échanges particulièrement avec les producteurs et les représentants institutionnels dans les pays mais aussi avec certaines ONG bien implantées, sont menés.

Greentech

16. B&L Evolution, EDH, Application de la loi sur le devoir de vigilance, Analyse des premiers plans publiés, Avril 2018

17. Note du Medef "La fonction Développement Durable à un tournant" de Janvier 2016 suite à la conférence de la commission RSE du Medef

18. Greenbiz, State of the profession, 2016

SOLOCAL

Un processus de dialogue avec 40 parties prenantes internes et externes (salariés, investisseurs, administrateurs, clients, utilisateurs, collectivités publiques...) a été lancé en 2017 sur les enjeux de l'entreprise (6 séances de consultation collectives ou individuelles pour 150 heures de dialogue). Leurs retours nous permettent désormais de hiérarchiser les sujets (tous liés au numérique et à ses impacts sociétaux, environnementaux et sociaux) sur lesquels nous sommes attendus, sujets qu'ils perçoivent comme à risque ou sources d'opportunités. Une plateforme digitale a été développée en amont pour faire œuvre de pédagogie car les parties prenantes internes comme externes ne maîtrisent pas tous l'ensemble des sujets.

une "longueur d'avance" et être prêt le moment venu. Les entreprises qui avaient travaillé sur les droits humains ont ainsi vu arriver avec plus de sérénité l'application de la nouvelle réglementation en matière de devoir de vigilance. Accompagner le changement le plus en amont possible permet aux entreprises de ne pas (ou moins) subir ces évolutions.

Nous sommes passés d'une approche presque exclusivement "compliance" à une approche de plus en plus "business". Les membres de la direction RSE sont essentiellement mobilisés sur le business : support commercial de toutes les directions et participation à l'élaboration d'offres commerciales différenciantes telles que le bâtiment hybride à économie positive (BHEP), qui est un centre de profit et non plus un centre de coût.

Bouygues

C | Mission conformité : un pas en avant deux pas en arrière ?

Si la gestion de la conformité réglementaire et des risques n'est pas perçue comme une valeur ajoutée spécifique à la fonction RSE (4^{ème} et 5^{ème} place dans le sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes), elle reste dans de nombreux cas au cœur de leur raison d'être.

Aujourd'hui, la législation s'est renforcée (notamment avec la loi sur le devoir de vigilance) avec une approche très axée vers la maîtrise des risques. Ce renforcement des obligations en matière de RSE a permis pour certaines fonctions RSE de voir leur savoir-faire et leur plus-value reconnus. Elles avaient en effet pour certaines impulsé depuis des années des démarches volontaires qui permettent à présent de répondre aux nouvelles obligations. Cependant, il est important de rappeler que le chemin de la RSE ne s'arrête pas à la gestion des risques et va au-delà de la conformité.

Le défi des fonctions RSE reste donc de faire valoir tout l'intérêt de s'inscrire en permanence dans une démarche d'anticipation. Elles ont la faculté unique de repérer, grâce au dialogue parties prenantes, les signaux faibles sur les évolutions législatives à venir pour avoir toujours



-3-

A NOUVELLES MISSIONS, NOUVELLES COMPÉTENCES

Le champ des missions de la fonction RSE est vaste et son évolution requiert une palette de compétences élargie.

1 | M. OU MME RSE : UN SUPER-HÉROS ?

Pour 25% des répondants au sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes *"être compétent sur tous les secteurs dans un champ d'activité aussi vaste et mal défini"* est une des difficultés de la fonction. Au-delà des compétences techniques pointues ou sectorielles (bilan carbone, diversité, reporting, écoconception, ISR, etc.), les personnes en charge de la RSE sont amenées à se professionnaliser sans cesse. Le baromètre OpinionWay (2016) précise que : *"Les responsables du Développement Durable estiment nécessaire de se doter de nouvelles compétences pour faire face à la complexité de leur fonction, par exemple en finance (16%), management (12%) ou en conduite du changement (9%)"*.

Caroline Renoux¹⁹ identifie quatre compétences spécifiques des directeurs RSE : une vision prospective (capacité à identifier les signaux faibles) ; une capacité à dialoguer avec les parties prenantes ; une capacité à gérer le court terme ; une capacité à penser et comprendre la complexité. *"Il faut posséder d'importantes compétences, à la fois hard skills (acquises lors d'un apprentissage technique, souvent d'ordre académique et sanctionnées par des notes ou un certificat) et soft skills (compétences d'ordre comportemental). Il faut également faire preuve d'une forte capacité de conviction et d'une persévérance sans faille."*

A | Connaissance des métiers

La fonction RSE est de plus en plus sollicitée par les métiers afin d'apporter son expertise et son conseil. Cela nécessite une connaissance des fonctions opérationnelles comme de l'ensemble de la chaîne de valeur afin d'apporter un conseil éclairé et pertinent.

Notre objectif est d'intégrer la RSE dans tous les métiers du groupe (RSE by design). A cet effet, pendant 2 ans, nous avons déployé des formations managériales sur mesure dédiées à chaque métier (conçues avec la direction métier et adaptées à leurs besoins et à leur contraintes).

FDJ

L'enjeu est de concrétiser la stratégie RSE d'Elior Group en fédérant les opérationnels autour de plans d'action qui s'intègrent naturellement dans leur quotidien. Pour cela, il faut bien comprendre leurs préoccupations et démontrer comment la RSE contribue à l'atteinte de leurs objectifs.

Elior

L'équipe RSE se place de plus en plus en position de conseil, de mise en relation, de veille pour que les différentes structures du groupe soient plus ouvertes à ces sujets et intègrent les enjeux RSE dans leurs métiers. Cela demande de bien connaître les métiers, les produits et les process des différentes entités pour pouvoir les accompagner, les conseiller et les alimenter en veille.

Arkéa

19. Caroline Renoux, "Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du Développement Durable", Mars 2018, VA Editions

Parmi nos nouvelles missions, figure celle de rendre la démarche visible aux yeux des consommateurs. Notre président a exprimé la vision du groupe "être le leader de la transition alimentaire". Il faut que nos engagements (filères qualité, bio, etc.) soient mis en avant dans les magasins.

Carrefour

B | Communication et dialogue

Le sujet de la RSE au sein même de l'entreprise est encore trop mal compris, trop confus pour les collaborateurs. Selon le baromètre²⁰ 2017 Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, moins de 15 % des salariés savent définir ce que recouvre la RSE, et plus de 80 % voudraient en savoir plus. La capacité à donner du sens est une compétence essentielle pour répondre au défi d'une meilleure compréhension du sujet par les collaborateurs. Elle repose sur de la pédagogie (pour vulgariser le sujet, le rendre attractif) et des aptitudes à prendre la parole en public, qu'il s'agisse d'animer des réunions internes ou de représenter l'entreprise auprès de publics externes.

Dans une PME, la personne en charge de la RSE a toutes les casquettes et interface de nombreux publics y compris externes (les fournisseurs, les clients, les collectivités locales, les associations).

Cadiou Industrie

Le directeur RSE doit également faire preuve de capacités de conviction et d'influence afin de :

- Convaincre les décideurs de l'intérêt d'une stratégie RSE, des bénéfices que la RSE peut apporter en matière de réputation, de gestion des coûts et de création de valeur (savoir faire le *business case* de la RSE). Selon le baromètre²¹ annuel Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, seuls 40 % des répondants considèrent que la direction RSE a le leadership nécessaire pour porter le sujet ;
- Influencer et mobiliser l'ensemble des collaborateurs et des managers de proximité. Il est essentiel de savoir être pédagogue pour intéresser l'ensemble des équipes dont la RSE n'est pas *a priori* la priorité et pour lesquelles la RSE peut apparaître comme une contrainte²².

Caroline Renoux²³ rappelle que "la réussite tient surtout à une grande capacité d'intelligence adaptative. La personne en charge de la RSE doit faire preuve de charisme et d'intelligence relationnelle pour obtenir l'adhésion des collègues et de l'ensemble des salariés de l'entreprise concernant ses projets".

Enfin, des compétences de consultation et de concertation sont de plus en plus nécessaires pour engager et entretenir le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes (clients, fournisseurs, partenaires, ONGs, pouvoirs publics, communautés). La fonction RSE est en position d'écoute des attentes de l'écosystème, et elle se trouve de moins en moins dans une relation seulement *top down* de diffusion de l'information. Pour être efficace, la communication se veut transverse, collaborative et favorisant un véritable dialogue. En outre, la maîtrise des réseaux sociaux par les directeurs RSE devient primordiale dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes.

M. OU MME RSE ET LE DIGITAL

La e-réputation ce n'est pas juste quelques actions ponctuelles mais une feuille de route (présence sur les réseaux sociaux, référencement dans les moteurs de recherche, alimentation d'un blog, posts twitter, parution d'articles) qui se gère par anticipation. On est à la croisée des chemins entre deux générations dont la première ne maîtrise pas complètement les nouveaux médias.



PIERRE-YVES SANCHIS
FONDATEUR E.RSE

C | Conduite du changement

L'orientation d'une entreprise vers le durable demande de faire évoluer les process, les outils, les compétences et les comportements des équipes. Ces changements ne se décrètent pas. Il convient de les accompagner. La fonction RSE se retrouve au cœur de ces défis. Il ne s'agit pas de les conduire seule mais en collaboration avec d'autres acteurs : la direction générale en sponsor, la DRH en artisan du changement, etc. Il est important que la fonction RSE puisse se familiariser avec des méthodes et outils de conduite du changement pour diagnostiquer les transformations à conduire, identifier les freins (factuels ou irrationnels) et les leviers (par exemple : architectures invisibles en parallèle des organigrammes officiels), pour donner du sens, sensibiliser et former les équipes - des dirigeants aux opérationnels - faciliter la collaboration et

20. Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, L'observatoire Salariés et entreprises responsables, 3ème édition, 2017

21. Idem

22. Article E-RSE - Pourquoi la communication est la compétence la plus importante en RSE, mars 2016

23. Caroline Renoux, "Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du Développement Durable", Mars 2018

savoir utiliser l'intelligence collective. A ce jour, rares sont les équipes RSE qui ont été formées ou coachées sur cette dimension "change".

Un de nos axes d'action est de stimuler les démarches bottom up. A titre d'illustration nous avons mis en place un programme basé sur le principe du crowdfunding pour permettre aux salariés qui en ont l'idée de proposer des projets qui seront mis en place s'ils obtiennent suffisamment de "crédits" de la part des autres collaborateurs.

Air France

L'organisation du Responsib'all Day qui touche une fois par an les 18 000 collaborateurs du groupe a été notamment l'occasion de partager les enjeux d'un de nos cinq piliers RSE : la consommation responsable d'alcool. Nous avons dû comprendre comment il était vécu par les collaborateurs, concevoir des outils pédagogiques, trouver des solutions pour rendre chacun d'entre eux acteur pour promouvoir une consommation responsable de nos marques. Les résultats que nous mesurons via une enquête d'opinion réalisée tous les 2 ans montrent que le sujet est inscrit dans la culture du Groupe Pernod Ricard.

Pernod Ricard

La difficulté principale est de faire évoluer la perception selon laquelle il y a souvent des choix à faire entre résultats et prise en compte des problématiques du développement durable. L'équipe est mobilisée sur l'élaboration du business case de la RSE.

Rexel

2 | M. OU MME JE-SAIS-TOUT ?

A | Profils des personnes en charge de la RSE

Pour répondre à ce besoin de compétences variées, nous retrouvons au sein de la fonction RSE des équipes souvent hétérogènes : jeunes/seniors, homme/femme avec des profils variés : ingénieurs ; communication ; RH ; audit ; marketing ; commerciaux ; R&D ; voire médecins... des parcours souvent atypiques. Quel que soit le profil du directeur/de la personne en charge de la RSE, sa conviction dans la démarche est une qualité centrale.

Les profils sont variés en fonction du projet et du poste, avec un niveau de séniorité important sur certaines fonctions, d'autres sont plus récents. Le renouvellement est régulier et nous essayons d'avoir des profils techniques, ingénieurs, RH, commerciaux, communication, pour couvrir l'ensemble du scope. Nous veillons aussi à faire travailler l'équipe le plus en transverse possible car ces sujets sont systémiques.

Air France

REVUE DES PROFILS DES RESPONSABLES RSE INTERVIEWÉS

La plupart des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues dans le cadre de cette étude occupent le poste de responsable ou directeur(trice) DD/RSE.

Elles sont, pour la grande majorité, dans l'entreprise depuis un bon nombre d'années, 10 à 15 ans en moyenne, et ont évolué au sein de cette dernière avant de prendre leur poste. Les parcours sont divers : une partie d'entre elles vient de la communication et des affaires publiques. Les autres viennent de la finance ou du contrôle de gestion, de la filière qualité sécurité environnement, des achats ou des ressources humaines. La plupart ont une formation Bac + 5.

Un faible nombre a suivi une formation spécialisée dans le Développement Durable et la RSE de type Mastère.

C'est davantage le cas pour la jeune génération (35 ans en moyenne) qui vient de rejoindre les équipes.

B | Être expert dans tous les domaines

En contact permanent avec toutes les directions de l'entreprise, avec la société civile ainsi qu'avec des structures institutionnelles, les personnes en charge de la RSE doivent apprendre à parler tous les langages. Il est alors nécessaire qu'elles se forment continuellement pour acquérir et entretenir l'expertise du sujet RSE (connaître les lois, les référentiels, les différents types de labels),... mais également arriver à se constituer une connaissance pointue des enjeux des autres fonctions de l'entreprise pour collaborer au mieux avec elles (parler "finance" avec la direction financière, parler "risques" avec la direction des risques).

C'est ce qui constitue un autre point atypique de cette fonction RSE : elle doit se nourrir perpétuellement, par des moyens divers. La formation est un point central. Il existe de nombreux modules proposés dans des organismes de formation et des écoles sur "la prise en main de la fonction", "l'acquisition des principaux repères", "la construction d'une stratégie RSE", "le dialogue parties prenantes", "l'analyse de matérialité". Certains responsables RSE suivent en cours de parcours des cursus de professionnalisation montés en général en partenariat avec des écoles. Ils ont également recours à d'autres moyens pour être à la pointe : adhésion à des clubs, participation aux travaux de think tanks, implication au sein d'associations de pairs pour échanger sur les pratiques, participation à des colloques, etc.

Je crois au "long life learning" pour se former en continu comme le contexte interne et externe de l'entreprise évolue en permanence avec de nouveaux enjeux Développement Durable émergents !

Decathlon

Selon Caroline Renoux²⁴, ces missions requièrent des compétences professionnelles spécifiques qui peuvent être organisées en trois grandes rubriques : Penser la RSE ; Organiser et déployer la RSE ; Promouvoir la RSE. Elles sont encore mal connues et peu valorisées en interne. Les DRH ont du mal à les identifier. Les exemples d'évolutions vers d'autres postes - et notamment de directions générales - auxquelles les directeurs RSE pourraient prétendre compte tenu de l'étendue des sujets couverts sont encore rares.

JOB RSE, ATTENTION À NE PAS CRÉER DE FAUX ESPOIRS !

De très nombreuses formations en Développement Durable / RSE ont vu le jour ces dernières années. Malheureusement, les effectifs affectés à ces missions au sein des entreprises sont traditionnellement faibles. La priorité est donnée aux ressources internes. Il est donc conseillé de ne pas avoir un parcours exclusivement "RSE" mais que cette compétence vienne enrichir une expertise. Dans un article paru en 2014²⁵, un responsable d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le domaine spécifiait que les candidats n'auraient statistiquement que 3 % de chances de trouver un poste RSE. Qu'en est-il aujourd'hui, en 2018 ?

24. Caroline Renoux, "Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du Développement Durable", Mars 2018

25. Article Les Echos, Les postes développement durable et RSE se limitent à une niche d'emplois, 2014



-4-

UNE FONCTION AU SOMMET

L'évolution du rôle, des missions et de la raison d'être de la fonction RSE en tant qu'actrice de la transformation amène l'entreprise à repenser son organisation et son rattachement.

1 | CAP SUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le rattachement de la direction s'est fait très souvent au départ par rapport aux enjeux liés au secteur d'activité de l'entreprise (on verra ainsi la fonction RSE rattachée à la DRH si les enjeux de l'entreprise sont principalement sociaux) ou par rapport à une personne qui a pris en main ce sujet et initié la démarche.



des répondants du sondage
**estiment que la fonction RSE a connu
ou connaîtra des changements
organisationnels**

Pour 51 % des répondants du sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes²⁶ la fonction RSE a connu ou va connaître prochainement des changements organisationnels. La réponse est de 68 % pour les structures entre 5 000 et 10 000 salariés. Un des grands changements évoqués est le changement de rattachement hiérarchique. De plus en plus, le département RSE dépend directement de la direc-

tion générale, influant significativement sur l'intégration du sujet dans la stratégie.

L'évolution du rattachement est un enjeu qui illustre le positionnement et la prise en compte de la RSE au sein de l'entreprise, et son intégration dans la stratégie. En 2016, le rapport Sia Partners²⁷ faisant aussi le constat d'un repositionnement du sujet au niveau de la direction générale (pour 50 % des entreprises du CAC 40) ou au sein de structures dépendantes de la direction générale, notait que : *"Les entreprises envisagent désormais la RSE comme un sujet global ayant un impact sur l'ensemble des activités et fonctions de l'entreprise et non comme un enjeu strictement social, environnemental ou de communication"*. Les facteurs déclencheurs de ces changements organisationnels, et notamment de ce changement de rattachement sont multiples.

→ Elargissement du périmètre d'activités et d'actions

La direction est amenée à traiter d'enjeux de plus en plus transverses, et ainsi n'est plus cantonnée à l'environnement ou au social.

²⁶. Sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus- Question : "La direction RSE/DD dans votre entreprise a-t-elle connu des grands changements organisationnels (changement de rattachement hiérarchique, modification d'effectif...) ces 5 dernières années ou va-t-elle en connaître très prochainement ?"

²⁷. Sia Partners, les groupes du CAC 40 sont-ils socialement responsables ?, édition 2016

Au départ, nous étions une mission rattachée à la direction agriculture. La mission est devenue direction, et elle est maintenant rattachée au secrétariat général, signe que c'est une organisation qui progresse et qui ne traite pas que des sujets environnementaux.

Crédit Agricole SA

→ **Besoin de légitimité et de visibilité**

La direction a besoin de plus de légitimité et de gagner en visibilité, de "s'institutionnaliser" en allant vers les fonctions "régaliennes" de l'entreprise.

La Banque Postale est porteuse d'une signature très engageante, nous devons montrer comment cela se traduit dans l'entreprise. L'importance de la RSE doit être visible dans l'organisation.

La Banque Postale

→ **Prise en compte de la RSE dans la refonte de la stratégie business**

La réorganisation de la direction s'inscrit parfois dans un contexte plus large de refonte globale de la stratégie de l'entreprise et de prise en compte de la RSE. Les équipes vont être alors étoffées, les missions élargies et un changement de rattachement envisagé.

En 2016, nous avons lancé la stratégie "Better Places 2030", avec une direction RSE indépendante et une gouvernance RSE forte. La RSE est devenue un programme de transformation d'entreprise, et pas uniquement une politique de Développement Durable.

Unibail-Rodamco

Les missions de la direction RSE ont évolué ces dernières années, avec une remise en cause continue des thématiques à traiter en priorité, et une évolution vers une RSE qui contribue à la stratégie de l'entreprise. Par exemple, nous avons structuré une approche dialogue parties prenantes pour réaliser la vision de décentralisation et de prise en compte des territoires d'Engie.

Engie

2 | UNANIMITÉ : LA RSE EN HAUT DE L'AFFICHE

Le rattachement hiérarchique du directeur RSE doit être cohérent avec l'importance croissante de la RSE dans la stratégie des entreprises. La démarche RSE est la prise en compte du Développement Durable dans l'activité des entreprises et est devenue inéluctablement un facteur d'attractivité pour leurs parties prenantes : clients, salariés et investisseurs. Le directeur RSE ou du Développement Durable doit donc clairement être directement rattaché au directeur général, c'est un signal fort de la volonté de la direction générale d'impulser le déploiement de la RSE. Le rattachement à des niveaux inférieurs, comme c'est encore souvent le cas à la DRH, est synonyme d'une focalisation partielle sur certains volets de la RSE et d'une appropriation insuffisante des enjeux de son déploiement.



GÉRARD MARDINÉ

CFE-CGC - SECRÉTAIRE NATIONAL,
ÉCONOMIE, INDUSTRIE,
DÉVELOPPEMENT DURABLE, RSE,
LOGEMENT

Cette évolution vers un rattachement direct à la direction générale est souhaitée et plébiscitée par la grande majorité des responsables RSE interrogés.

L'éloignement des instances dirigeantes est souvent perçu comme un frein illustrant le manque de reconnaissance de la valeur ajoutée de la fonction RSE et le manque d'ambition des instances dirigeantes.

Le rattachement à la direction du secrétariat général et de la communication institutionnelle est pertinent car c'est la seule rattachée au président. Ce positionnement garantit l'intégration de la RSE au cœur de la stratégie du groupe ainsi que le lien étroit avec notre gouvernance coopérative. La proximité avec les équipes en charge de la gouvernance et de la communication est également essentielle. En matière de RSE, la proximité avec la communication interne et externe est très importante pour embarquer les collaborateurs et faciliter le dialogue avec les différentes parties prenantes.

Arkéa

Le dirigeant est clé. C'est lui qui a la capacité à transformer progressivement l'entreprise au travers de ses produits et de son business modèle pour qu'elle devienne "contributive". Au-delà, il faut trouver les bons alliés. Ceux qui font avancer le sujet correspondent rarement à l'organigramme officiel.

Bouygues

On note cependant que quelques entreprises accordent peu d'importance à ce rattachement, estimant que l'enjeu est davantage une question de personnes, que de rattachement à une direction.

Nous essayons d'avoir une ambition qui dépasse l'idée de rattachement. Nous étions auparavant rattachés à la direction communication puis au secrétariat général. Le plus important, ce sont les personnes en charge et la capacité de l'organisation à s'approprier les sujets, plutôt que le département de rattachement.

Rexel

Lors d'un retour d'expérience de la commission Développement Durable, les membres ont mis en avant que la fonction hiérarchique de rattachement n'était pas toujours l'élément le plus important. Ce qui compte c'est surtout le portage fait par le responsable du sujet.

Fédération Française de l'Assurance (FFA)

Il est intéressant de noter que l'importance accordée par certains au rattachement "au plus haut" est partagée par la majorité des salariés des entreprises. Ainsi, selon l'étude Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence²⁸ menée auprès des salariés, 35 % des répondants pensent que la direction RSE devrait être rattachée à la direction générale (23 % à la direction de la stratégie, 20 % aux RH et 19 % à la communication).

Ce rattachement "au plus haut" permet, selon les répondants du sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes et les personnes interrogées, de :

→ **Faciliter la chaîne de décisions** en diffusant les messages plus facilement.

Rattaché auparavant à la R&D, le département est aujourd'hui rattaché aux "Corporate Affairs". Notre Vice-Présidente est membre du Comex, elle a donc toute l'écoute du CEO et des membres du Comex, ce qui permet de passer les messages plus facilement.

Coty

→ **Garantir une visibilité des projets**

Le rattachement de l'équipe RSE a évolué dans le temps chez Decathlon pour pouvoir à la fois donner une visibilité des projets et obtenir les moyens de les mettre en oeuvre. Cela a permis d'accélérer sur ces sujets !

Decathlon

→ **Apporter une plus grande légitimité et une efficacité opérationnelle dans les métiers**

Ces changements sont positifs et renforcent le rôle de la RSE dans l'entreprise. Ce rattachement "au plus haut" apparaît selon les sondés comme le signe d'une bonne reconnaissance de la valeur ajoutée de la direction RSE et démontre la confiance de la direction générale.

→ **Installer la fonction**

L'étude d'OpinionWay rappelle que la prise en compte au plus haut niveau de l'entreprise des enjeux liés au Développement Durable conduit les directions en charge du sujet à se montrer particulièrement en confiance sur l'avenir de leur fonction, puisque 92 % (+ 3 points par rapport à 2015) estiment qu'elle existera encore dans 10 ans.

28. Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, L'observatoire Salariés et entreprises responsables, 3ème édition, 2017- <http://www.desenjeuxetdeshommes.com/Think-tank/Etudes>

HISTORIQUE DES RATTACHEMENTS HIERARCHIQUES

ING FRANCE

Deux phases dans la prise en compte des enjeux Développement Durable :

- Avant 2015 : au niveau groupe, l'activité Développement Durable était tournée majoritairement vers la philanthropie avec notamment un partenariat avec l'Unicef. En France, la fonction Développement Durable était rattachée à la DRH.
- A partir de 2015 : les enjeux de Développement Durable ont été reliés au business. La responsabilité est devenue clé avec à la fois une nouvelle stratégie d'*empowerment* financier pour aider les clients à être autonomes, et le développement d'enjeux forts liés à la transition énergétique et à l'empreinte environnementale. La banque s'est retirée progressivement d'un certain nombre d'activités et des critères ESG ont été pris en compte dans une part significative de notre portefeuille obligataire et dans le développement de nos produits bancaires. Grâce au rattachement RH, nous avons réussi à avoir une approche transverse et à développer le "réseau". Depuis, une étape supplémentaire a été franchie : c'est le business qui porte cette priorité stratégique.

LA BANQUE POSTALE

A la création de La Banque Postale en 2006, le Développement Durable était rattaché à la direction de la qualité. En 2007, la structuration d'une équipe dédiée et le rattachement à la DRH a été décidé au regard de l'importance croissante du sujet. Le rattachement aux RH illustrant l'importance originelle des enjeux sociaux et sociétaux, propres à une banque porteuse d'une mission d'intérêt général. Aujourd'hui, un rattachement à une entité plus transverse est à l'étude compte tenu :

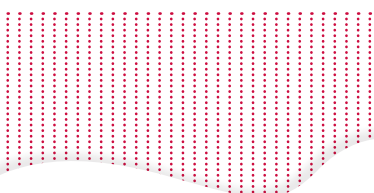
- de l'élargissement du périmètre d'actions ;
- des liens toujours plus rapprochés avec les métiers business et régaliens (risque/conformité/marketing, pôles assurances et autres) ;

In fine, l'objectif reste de faciliter les interactions et de faire en sorte que la RSE soit véritablement au service des métiers et du développement, tout en apportant un regard complémentaire et innovant.

UNIBAIL-RODAMCO

La fonction existait au sein de la direction *Property Maintenance Purchasing & Sustainability* : direction technique de l'entreprise qui coordonne et suit d'un point de vue opérationnel la performance environnementale en matière d'efficacité énergétique, santé et sécurité, d'achats de prestations de service pour l'ensemble du portefeuille.

En 2016, nous avons lancé la stratégie *Better Places 2030* avec la volonté d'intégrer le Développement Durable dans l'ensemble des activités et des métiers du groupe. Le groupe est doté aujourd'hui d'une direction RSE indépendante, permettant d'irriguer l'ensemble des fonctions du groupe, et associée à l'innovation, qui porte le même message de transformation et de leadership à long terme de notre industrie.



DECATHLON

Le Développement Durable est né en 2006 tout d'abord dans le service qualité avec un premier poste dédié. L'équipe Développement Durable s'est construite entre 2006 et 2016 sous la houlette de ce service. Un formidable accélérateur a été en 2016 le travail de "vision d'entreprise" 2026 (vision participative dans un esprit de management *flat* et "libéré"). C'est alors qu'un axe fort (sur 5 axes stratégiques) a été retenu sur le Développement Durable (*preserve to protect*) et qu'une nouvelle gouvernance a été mise en place pour accélérer la prise en compte de ses enjeux par tous les collaborateurs de l'entreprise.

Le service Développement Durable a pris son "autonomie" par rapport au service qualité avec un fonctionnement en réseau pour démultiplier les actions à l'international en adaptant les stratégies aux enjeux locaux.



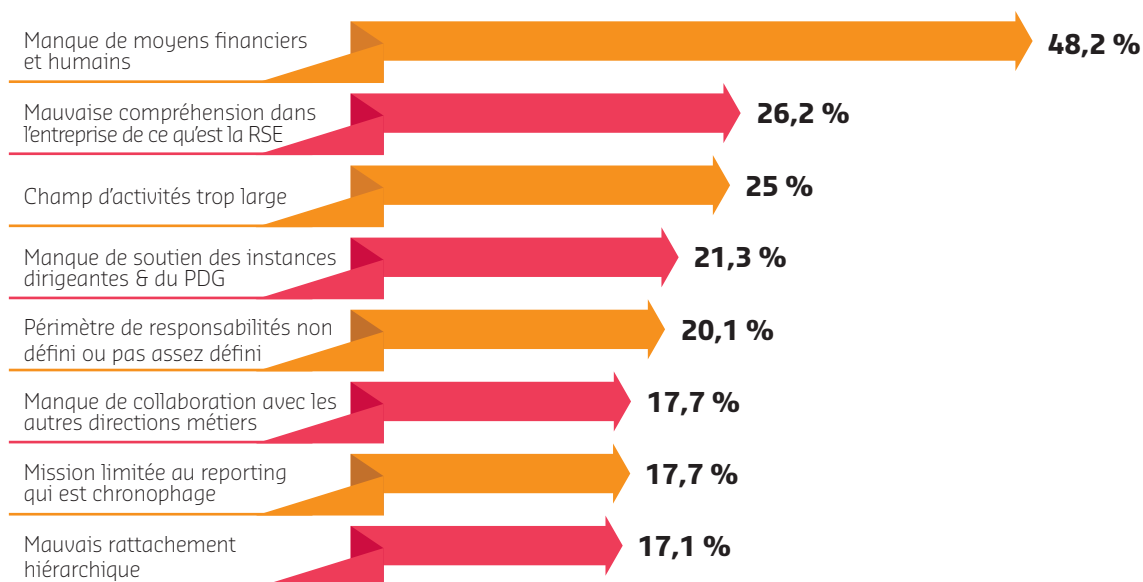


-5-

FONCTION RSE

CE N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE

QUELLES SONT LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LA DIRECTION RSE/DD DANS VOTRE ENTREPRISE ?



Sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus (164 répondants)

Les échanges menés lors des entretiens font écho à ces défis tout en apportant un éclairage complémentaire sur les difficultés rencontrées. Elles seraient liées à : la multiplicité des tâches elles-mêmes ; un empilement de tâches à prioriser ; des sujets qui sont de plus en plus complexes ; l'incompatibilité des visions long terme et court terme

qui demande de faire évoluer le *mindset* des dirigeants ; le manque de connaissance et de reconnaissance des collaborateurs pour la fonction ; le manque d'appropriation de la RSE par les métiers (pour qui la RSE reste encore trop souvent un à côté) ; le manque de moyens humains et financiers accordés à la direction RSE.

1 | BRUITS DE COULOIR : LA FONCTION RSE VA DISPARAÎTRE

La question de la pérennité et de la disparition de la fonction RSE fait souvent débat. Mais cette question ne fait-elle pas écho aux débats qu'ont déjà connu d'autres directions comme la direction qualité, par exemple ? La RSE "complètement intégrée" au sein de l'entreprise, justifierait-elle la disparition d'une fonction dédiée ?

Quand nous avons créé la direction RSE en 2012, nous savions déjà que c'était un contrat à durée déterminée car notre objectif était l'intégration systématique au sein de l'entreprise des sujets environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance. Depuis que la direction RSE n'existe plus, les différents aspects de la responsabilité sociétale sont pris en charge par les différentes directions du groupe, chacune de nos filiales, et par la Présidente du groupe.²⁹

Groupe Up

A terme, si on a bien fait notre travail, on disparaîtra. Cela correspond aux évolutions et traduira une bonne intégration de la RSE aux politiques et processus de l'Entreprise. Les équipes terrain seront alors mieux outillées et plus autonomes en matière de RSE.

Solvay

Il s'agit d'une "bonne idée sur le plan théorique" mais qui réclame une prise en compte parfaite de toutes les thématiques de RSE. Pour une grande majorité des responsables RSE, cette disparition n'est pas d'actualité. Le baromètre OpinionWay³⁰ qui sonde les directeurs RSE/DD note qu'à la question sur l'existence de la fonction "92 % estiment que cette direction a de l'avenir. Seul 5 % estiment que chaque service aura intégré la RSE en tant que levier pour la performance globale et qu'à terme il n'y aura plus de direction spécifique de coordination."

Dans son ouvrage de 2018³¹, Caroline Renoux remarque que "certaines grandes entreprises reconnues comme très engagées ont supprimé le poste de directeur Développement Durable pensant que la RSE était suffisamment intégrée dans tous les métiers. Elles se sont rendu compte maintenant que c'était une erreur. Elles ont compris que le sujet du Développement Durable a besoin d'être porté par des gens compétents. Et ce, même dans des entreprises très en pointe sur le sujet".

La RSE a besoin et aura besoin pour encore longtemps de s'incarner. Parmi les rôles qui lui sont reconnus, celui de : "gardien du temple", "chef d'orchestre", "conseiller".

On a besoin de garde-fou !

The Adecco Group

Nous aurons toujours besoin d'agitateurs qui prennent en compte les signaux faibles et accompagnent les directions générales. On disait dans les années 90 que quand tout le monde serait certifié ISO 9 001 il n'y aurait plus de direction qualité. Aujourd'hui, notamment dans l'industrie, on ne pourrait pas supprimer les directions qualité !

Bouygues

Nous avons besoin d'une direction qui prend du recul, qui s'inscrit dans un temps long, réfléchit, écoute les parties prenantes, qui fait le lien avec la société civile et le business. Fixer un cap et des objectifs de long terme est important pour aiguiller le business sur un chemin durable.

Engie

On pourrait la faire disparaître, ainsi que le mot RSE, mais ces fonctions existeront toujours. Nous aurons toujours besoin de challenger nos organisations.

Carrefour

Nous avons besoin de garder l'intelligence et le savoir-faire des métiers du Développement Durable. La direction Développement Durable est souvent en avance sur les métiers. Il y a une intelligence dans le Développement Durable, une veille et une écoute des parties prenantes qui restent nécessaires.

Rexel

2 | DES SIGNES POSITIFS : QUE FERIEZ-VOUS SANS NOUS ?

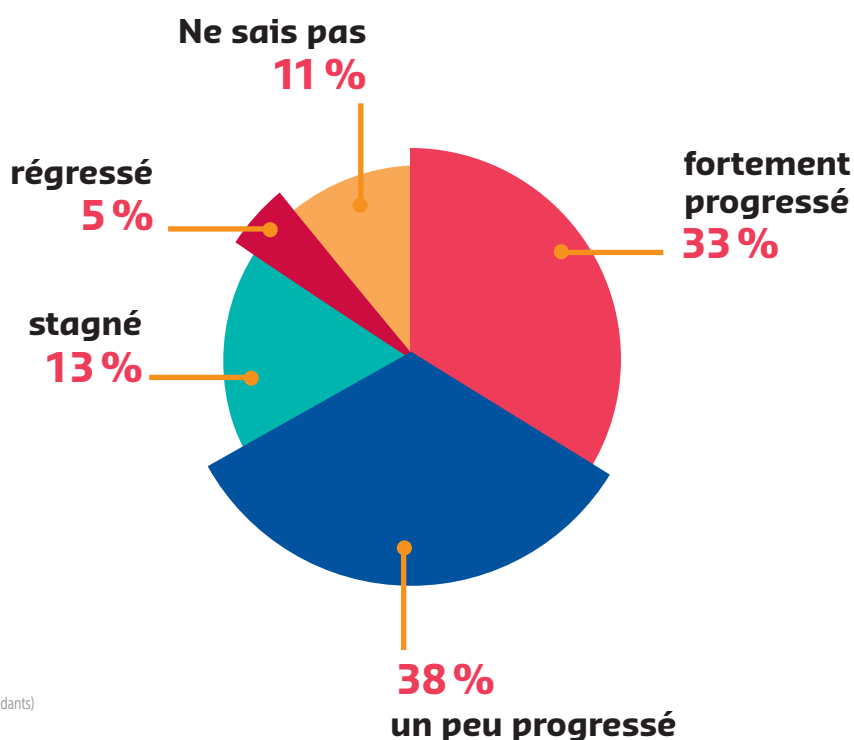
D'après les professionnels du secteur, la valeur ajoutée de la fonction RSE est de plus en plus reconnue. En effet, 71 % des répondants au sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes estiment que la reconnaissance de la valeur ajoutée a progressé ces cinq dernières années (dont 33 % pensent qu'elle a fortement progressé), ce qui semble confirmer une installation durable de la fonction dans le paysage des entreprises.



des répondants à notre sondage
estiment que

la reconnaissance de la valeur ajoutée de la fonction RSE a progressé ces cinq dernières années

CES 5 DERNIÈRES ANNÉES LA RECONNAISSANCE DE LA VALEUR AJOUTÉE DE LA DIRECTION RSE/DD DANS VOTRE ENTREPRISE A :



Sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus (164 répondants)

L'évolution des missions attribuées à la fonction montrent que la RSE, qui était et reste parfois encore traitée comme un "à côté du business", devient stratégique et intégrée au business pour les entreprises les plus matures. Cette intégration s'accompagne d'un rapprochement avec notamment les métiers des directions marketing, R&D, commerciales, afin de travailler sur l'offre de produits ou de services.

Nous passons un cap en matière de prise en compte stratégique du sujet et d'articulation avec les enjeux financiers. La direction RSE malgré des moyens relatifs est considérée comme une équipe porteuse d'une réflexion stratégique qui embarque toute l'entreprise.

La Banque Postale

Les missions se sont renforcées. Les premières années, il s'agissait plus d'un sujet à portée limitée en interne mais peu intégré dans la stratégie globale. Depuis ces deux dernières années, le sujet commence à être intégré, le département devient une plaque tournante pour faire monter les autres équipes en compétence.

Coty

29. Extraits d'un article de Novethic, Groupe UP : nous savions dès le début que la direction RSE était en CDD, 27 décembre 2017

30. Sondage OpinionWay pour C3D, Observatoire de l'opinion des Directeurs du Développement Durable, 2016

31. Caroline Renoux, "Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du Développement Durable", Mars 2018

La RSE a été pleinement intégrée à la stratégie de Pernod Ricard. Nous menons par exemple une réflexion vision 2030 sur tous les sujets liés à l'environnement. Cette vision en ligne avec les ODDs est indispensable pour repérer les signaux faibles que les opérationnels ne voient pas toujours, pour pouvoir alerter, faire réfléchir l'entreprise sur l'évolution de sa contribution à un monde meilleur.

Pernod Ricard

Le rôle de la fonction RSE est aujourd'hui redéfini dans les entreprises les plus matures comme une vraie fonction transformatrice du modèle économique vers un modèle plus durable. La direction RSE porte cette dynamique du changement, à travers ses missions qui évoluent et les compétences associées. La COP21 a été pour beaucoup le catalyseur qui a permis à la fonction RSE de gagner des galons en interne et qui a favorisé le rapprochement de la RSE à la stratégie globale.

Il y a une professionnalisation de cette fonction, qui permet d'avoir au-delà de la compliance un vrai rôle transformateur.

- transformation du modèle économique : évoluer vers le modèle de l'économie circulaire, transformer l'offre commerciale avec des offres 100% Développement Durable ;
- transformation de la gouvernance avec une ouverture aux parties prenantes ;
- transformation aussi du climat interne ;
- transformation de la vision de la performance de l'entreprise : pas simplement financière mais qui est aussi environnementale et sociétale (performance globale).



HÉLÈNE VALADE
DIRECTRICE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE
SUEZ, PRÉSIDENTE DE L'ORSE

MR, MME RSE - QUELQUES PISTES D'ACTIONS POUR VOS PROCHAINS DÉFIS !

■ SE FAIRE CONNAÎTRE

Mieux se faire connaître permet à la fonction de gagner en légitimité auprès des métiers, de développer la confiance des autres fonctions (RH, marketing, communication, R&D, finance, etc.) et de stimuler la coopération.

- > élaborer une feuille de route et la diffuser en interne pour permettre une meilleure visibilité ;
- > sortir du jargon d'expert pour rendre la RSE accessible à tous ;
- > mobiliser les équipes RH sur le plan de la transformation interne (compétences et culture) ;
- > se rendre visible à l'externe (intervention conférence, etc.).

■ RESTER UNIQUE

La curiosité, la disponibilité, l'audace d'expérimenter...autant de qualités pour rester ou devenir ce laboratoire atypique dans l'entreprise.

- > mener une veille des enjeux réglementaires, technologiques ;
- > comprendre les enjeux des différents métiers ;
- > être attentif aux signaux faibles ;
- > échanger et se former au côté de pairs.

■ ACTIONNER LES BONS LEVIERS

Au-delà du *business case* de la RSE (réduction des coûts, réputation, opportunités d'innovations, etc.), positionner la RSE comme contributive aux enjeux de création de valeur des différentes fonctions. Trouver des *quickwins* en matière de business pour faciliter et encourager la transformation. Par exemple :

- > la RSE conforte la *licence to operate* (équipe développement) ;
- > la RSE nourrit l'image employeur (DRH) ;
- > la RSE renouvelle l'offre (travailler avec les équipes commerciales sur les appels d'offres, interroger les acteurs de terrain pour être attentifs à leurs demandes, etc.).

■ ÉCOUTER ET SE FAIRE ENTENDRE

L'écoute et le soutien de la direction générale, des membres du comité exécutif sont le facteur accélérateur.

- > s'atteler à la sensibilisation des membres du comité exécutif, du conseil d'administration ;
- > établir une carte des partenaires et identifier les alliés internes ;
- > multiplier les relations en *one to one* avec les différents décideurs, et les alimenter régulièrement sur le sujet (diffusion d'ouvrages, rencontres avec des pairs engagés, avec des témoins inspirants, etc.).



- INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE-
L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

2

59 PETIT TOPO POUR SE REMETTRE À NIVEAU

61 1 | SANS LE DG, RIEN NE SE FAIT ?

62 1 | UN PRÉREQUIS À TOUTE DÉMARCHE RSE ENGAGEANTE ?

62 2 | DE LA PRISE DE CONSCIENCE À LA CONVICTIO

62 A | Au-delà de la prise de conscience...

62 B | ... la conviction personnelle

64 3 | DES LEVIERS À ACTIONNER

67 2 | INSTANCES DIRIGEANTES : LA RSE GAGNE DU TERRAIN

68 1 | PAS DE BUSINESS SANS RSE

70 A | Une intégration à différents stades de la vie d'entreprise

71 B | Des pratiques favorisant cette intégration

72 2 | UNE PLACE À PART ENTIÈRE DANS LES INSTANCES

72 A | La voix de la RSE au sein des instances

72 B | Des comités au sein des Comex et Codir

77 3 | CONSEIL D'ADMINISTRATION : OUVREZ LA PORTE À LA RSE !

78 1 | LE SUJET AVANCE (TIMIDEMENT) AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

79 2 | COMITÉS RSE AU SEIN DES CA

81 3 | SENSIBILISER ET FORMER LES ADMINISTRATEURS

81 A | Attention donnée aux compétences des administrateurs recrutés

81 B | Former et sensibiliser les administrateurs sur les enjeux RSE

83 4 | UNE GOUVERNANCE CLASSIQUE BOUSCULÉE

83 1 | COMITÉS DE PARTIES PRENANTES : PONT ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'ENTREPRISE

83 A | Une pratique au cœur de l'actualité

84 B | Des entreprises pionnières en la matière !

88 2 | DES SALARIÉS ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE BUSINESS

88 A | Les administrateurs salariés

89 B | Des méthodes participatives

INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE

L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

Enseignements clés

47%

des répondants à notre sondage estiment que

le soutien à la politique RSE par les instances de direction a fortement progressé ces cinq dernières années



D'après notre sondage,

Les 5 principaux éléments de motivation qui amènent les instances de direction à soutenir une politique RSE sont :

- risques d'image et de réputation
- demandes des clients et des donneurs d'ordre
- conviction personnelle du PDG
- exigences réglementaires
- enjeu de pérennité du business model

CAC 40

59%

des entreprises ont un membre du comité exécutif ou du comité de direction qui porte le sujet RSE



D'après notre sondage,

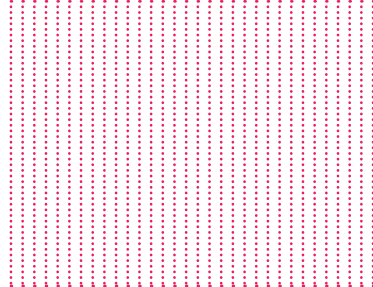
Les 4 critères incontournables qui prouvent que la RSE est soutenue au plus haut niveau de l'entreprise sont :

- la RSE intégrée à la stratégie business
- le responsable RSE au Comex ou Codir
- des critères RSE dans les rémunérations
- un comité RSE rattaché aux instances de gouvernance

CAC 40

31%

des entreprises ont le directeur RSE qui siège au comité exécutif ou comité de direction



CAC 40

20,5%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du comité exécutif ou comité de direction



Retour d'expérience des personnes interviewées

L'intérêt porté à la RSE par le conseil d'administration est présenté comme "relatif"

CAC 40

56%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du conseil d'administration

CAC 40

26%

des administrateurs salariés ne sont présents dans aucun comité rattaché au conseil d'administration

CAC 40

18%

des administrateurs salariés font partie du comité RSE rattaché au conseil d'administration



Tendance observée

Expérimentation d'initiatives de co-construction de la stratégie de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs

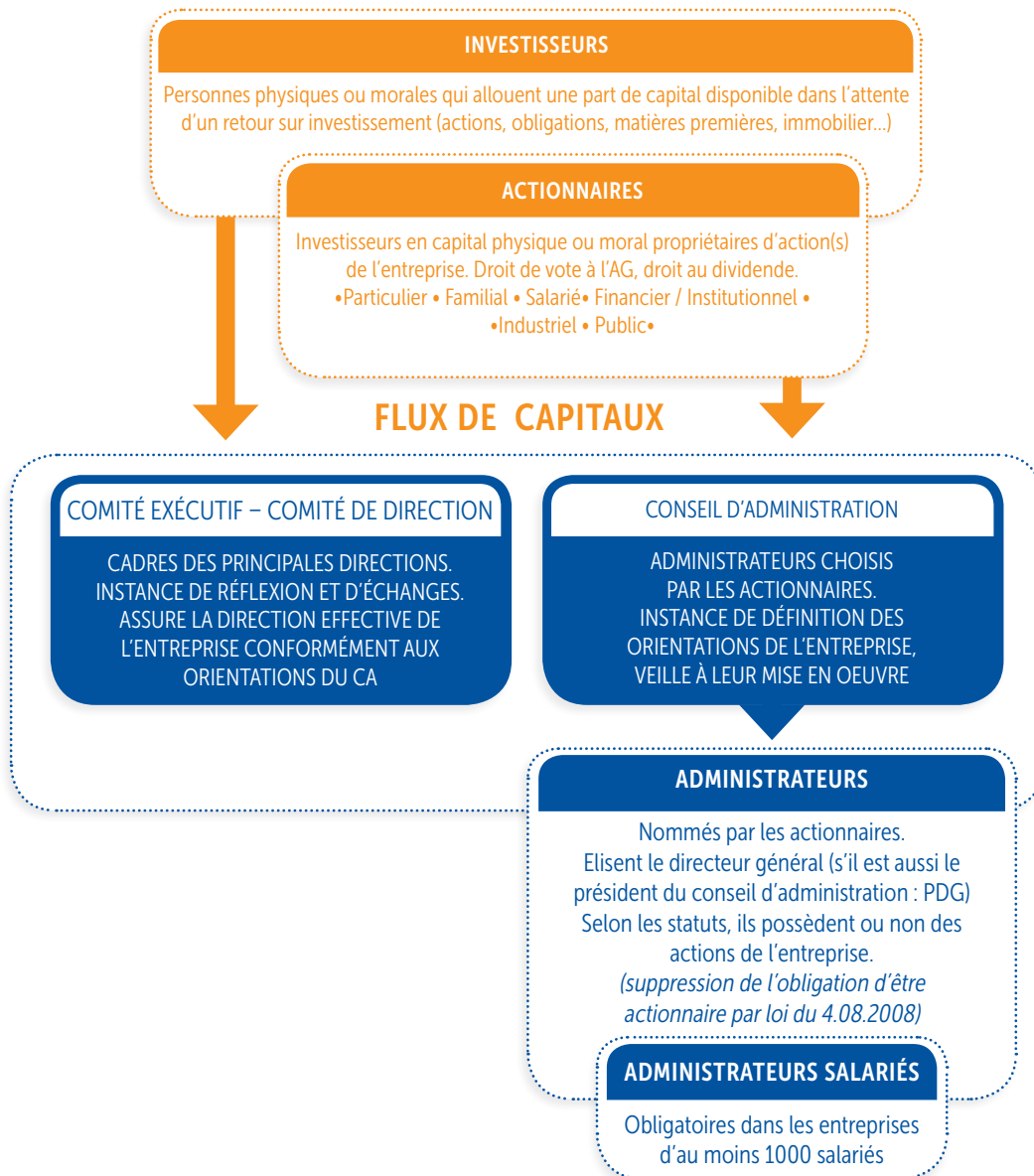
CAC 40

28%

des entreprises ont un comité parties prenantes externes



PETIT TOPO POUR SE REMETTRE À NIVEAU

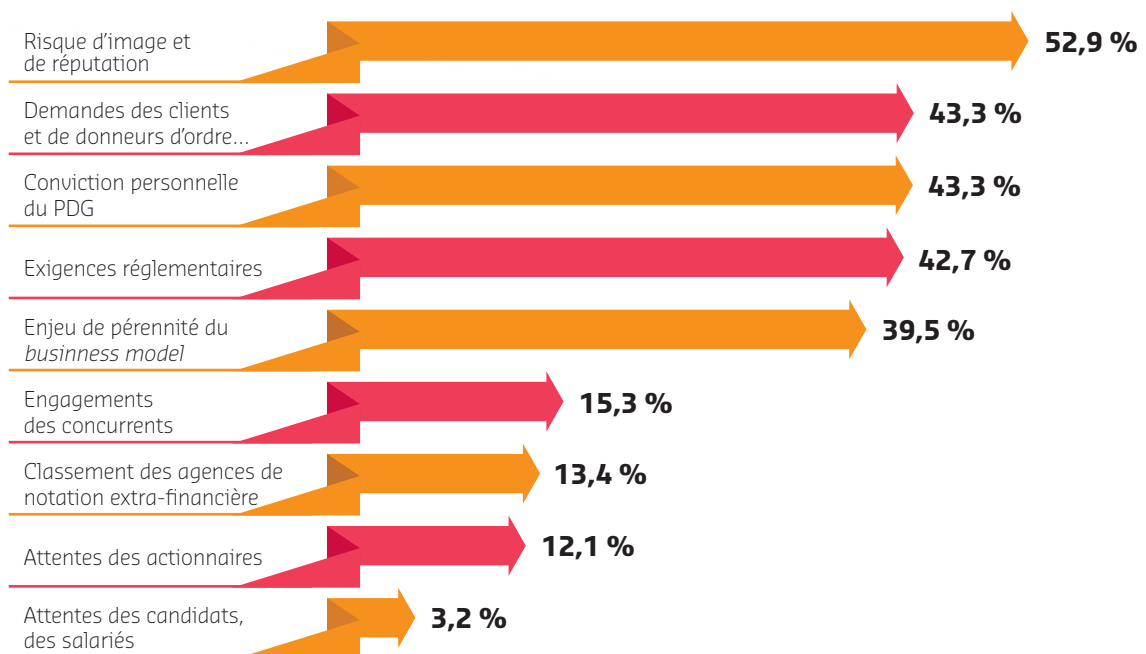




-1-

SANS LE DG RIEN NE SE FAIT ?

QU'EST-CE QUI MOTIVE PRINCIPALEMENT LES INSTANCES DIRIGEANTES DE VOTRE ENTREPRISE À SOUTENIR LA POLITIQUE RSE/DD ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (nombre de répondants : 157)

1 | UN PRÉREQUIS À TOUTE DÉMARCHE RSE ENGAGEANTE ?

Le groupe de travail "Animation interne de la RSE" du Medef³² rappelle que l'implication de la direction générale 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"*.

Notre CEO est engagé et a la conviction que la RSE est un levier important pour une transformation durable et est créatrice de valeur.

Unibail-Rodamco

Notre présidente est très mobilisée, et porte l'enjeu de la RSE pour la pérennité de l'entreprise. C'est une chance pour nous.

FDJ

Ce constat est d'autant plus vrai pour les plus petites entreprises, PME et TPE où la conviction du dirigeant est une condition *sine qua non* du développement d'une démarche RSE. En outre, afin de pouvoir porter la démarche dans une vision long terme, les dirigeants doivent faire preuve de sincérité, d'écoute, d'empathie et de respect, ainsi que de ténacité et de pragmatisme.

L'objectif étant de mettre en mouvement l'entreprise, l'implication du dirigeant est indispensable.

Infotrafic (PME)

Notre engagement RSE est parti de contraintes économiques, mais surtout de la conviction de la direction.

Cadiou Industrie

2 | DE LA PRISE DE CONSCIENCE À LA CONVICTION PERSONNELLE

A | Au-delà de la prise de conscience...

L'enquête menée par Viavoice³³ en partenariat avec HEC sur "les décideurs et la RSE" confirme la prise de conscience des décideurs de l'intérêt économique et stratégique de la RSE. *"Ils sont 55 % à considérer la RSE comme un avantage concurrentiel. À l'opposé, ils ne sont plus que 21 % à la voir comme une contrainte pour le business. Beaucoup de décideurs affirment désormais qu'il est important que la RSE ne soit plus cloisonnée dans l'entreprise, mais qu'elle fasse partie intégrante de la stratégie commerciale. Ils sont 52 % à penser que l'intégration de la RSE à la stratégie est souhaitable"*.

B | ... la conviction personnelle

Des dirigeants ont dépassé le stade de la prise de conscience et ont développé une conviction personnelle qui peut s'exprimer publiquement à travers des messages sur les réseaux sociaux, des tribunes ou encore lors des assemblées générales. Les *road shows* sont aussi l'occasion de parler plus clairement des enjeux extra-financiers en parallèle des enjeux financiers. Les sommets internationaux de ces dernières années tels la *COP21*, *Finance for Tomorrow*, *Business Climate Summit*, *One Planet Summit*, de même que les discussions autour de la future loi PACTE sont aujourd'hui autant d'occasions de prises de parole pour des dirigeants qui n'hésitent plus à parler de la "raison d'être" de l'entreprise et de sa contribution au bien commun. Cette conviction s'est forgée pour des raisons éthiques, familiales mais aussi et surtout business comme le rappelle l'étude de Bpifrance³⁴ : *"Les dirigeants les plus engagés dans la RSE sont les plus convaincus de l'intérêt économique de cette démarche"*.

Le Développement Durable de manière générale devient un sujet d'expression à part entière des DG.

Suez

Un dirigeant peut être convaincu pour des raisons éthiques ou personnelles, mais il doit l'être avant tout pour des raisons "business". À défaut, cette conviction sera difficilement partagée.

Michelin

Des pratiques attestent de l'implication des instances dirigeantes : prises de parole sur des événements, tant en interne qu'en externe, communication sur Twitter, tribune de notre directeur général sur l'entreprise à mission...

Maif

Toutefois, certains dirigeants "convaincus" préfèrent ne pas s'exposer et faire parler les actes avant tout. Pour les dirigeants qui choisissent de s'exprimer, il est nécessaire d'adopter une communication responsable afin d'éviter tout risque de *greenwashing*.

³² Etude Medef, Animation interne de la RSE Les entreprises en parlent ! 2018

³³ Etude Viavoice/HEC, La RSE vue par les décideurs, 2018

³⁴ Etude Bpifrance, Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018

AU COMMENCEMENT : LA FORMATION DES DIRIGEANTS !

La décision de mettre en place une stratégie RSE ambitieuse et connectée au business est finalement souvent de l'ordre de l'histoire personnelle et des valeurs intrinsèques au dirigeant. Le mode de pensée, la vision et la philosophie de vie du dirigeant sont autant d'éléments pour forger une conviction forte.

La formation est un élément constitutif essentiel de la pensée de nos leaders.

Les formations : les écoles des élites ont-elles fait leur mue ?

La Plateforme RSE³⁵, dans sa contribution au plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE (2016) a mis en lumière la nécessité de repenser la RSE dans l'éducation : *"Les grandes écoles doivent aider les leaders à développer les compétences pour conduire cette transition. La plateforme propose d'organiser des États généraux de la RSE dans l'éducation en vue de :*

- *promouvoir la transversalité et la pluridisciplinarité dans la pratique de la recherche, l'enseignement et dans la conception des formations ;*
- *sensibiliser les écoles de commerce, d'ingénieurs et les universités qui enseignent encore aujourd'hui des modèles de prise de décision qui ignorent la qualité sociale et environnementale et entraînent une non-valorisation des efforts en matière de RSE ;*

- *encourager le développement de formations intégrant la RSE de manière diffuse auprès des organismes de formation, des chefs d'entreprise, et des salariés et leurs représentants."*

Si certains professeurs des grandes écoles d'ingénieur ou de management abordent progressivement la RSE dans leurs cours, le sujet est en effet loin d'être intégré à l'ensemble des cursus comme le rappelle Caroline Renoux³⁶.

Le rôle des fédérations

La Fédération des Entreprises de Propreté a mis en place un dispositif d'accompagnement pour assister les chefs d'entreprise dans l'élaboration d'un plan d'actions Développement Durable. Ce dispositif s'articule autour de 4 jours de formation collective et d'un jour d'accompagnement personnalisé avec un consultant spécialisé, sur une durée de 8 mois. Depuis le lancement du programme en 2008, ce sont 371 entreprises (chiffre de 2016), représentant 70 % des effectifs du secteur, qui ont suivi le dispositif de formation-action avec l'ambition de construire leur propre stratégie et plan d'actions développement durable.

FEP

Source : étude Orse Medef, Guide sur les initiatives RSE sectorielles, 2016

De même, les réseaux auxquels appartiennent les dirigeants, et les échanges avec leurs pairs seront tout au long de leur carrière des éléments influençant leur vision.

Pour sensibiliser les instances dirigeantes, les échanges externes (Nations Unies,...) et le benchmarking sont des leviers à ne pas négliger.

Total

35. Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE, Septembre 2016

36. Ouvrage de Caroline Renoux, Comment faire carrière dans les métiers de la RSE et du DD ?, avril 2018

3 | DES LEVIERS À ACTIONNER

Si la prise de conscience progresse, il existe toujours des freins au soutien de la démarche par les instances dirigeantes, en particulier pour les entreprises de plus petite taille. Les limites mises en avant par les répondants au sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes sont notamment : *"le manque de compréhension du lien entre RSE et business, la sous-estimation des pressions externes et un manque de certitude concernant le retour sur investissement"*.

La RSE n'est pas encore intégrée comme un sujet de création de valeur pour l'entreprise. C'est un sujet "en plus", qui intéresse, mais de manière intellectuelle.

Anonyme

Le peu de portage et d'aide de l'Etat, ainsi que l'aspect procédurier sont des freins mentionnés plus spécifiquement par les PME.

L'étude menée par Bpifrance³⁷ classe les dirigeants en quatre catégories : les convaincus, les socio-engagés, les sceptico-favorables et les sceptico-réfractaires. Pour les réfractaires (catégorie sur-représentée dans les TPE), la RSE est perçue comme une contrainte supplémentaire, *"une lourdeur administrative", "un luxe réservé aux riches"* qui nécessite des ressources humaines et financières, *"une contrainte imposée par les clients"*. *"La RSE, surtout dans les TPE / PME, est associée à un travail pénible de rassemblement de preuves, de suivi d'indicateurs, de pièces administratives à remplir" [...]* *"Beaucoup de témoignages convergent vers l'idée qu'il faut une taille critique et une bonne santé financière pour faire de la RSE autrement que de manière purement informelle ou anecdotique"*.

Etude Bpifrance, une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018

4 profils de dirigeants face à la RSE



25 %
DES RÉPONDANTS

1 | LES CONVAINCUS

- Pour eux, la RSE est un levier de compétitivité : ils voient cette démarche comme une opportunité d'affaires
- Ce groupe a l'image d'une RSE génératrice de valeur et d'opportunités. Ce sont les dirigeants qui ont mis en place le plus d'actions concrètes dans le champ de la RSE, dans le cadre d'un plan structuré (44 % ont une démarche structurée vs 26 % pour l'ensemble du panel)
- **Les entreprises de plus de 50 salariés et du secteur des transports y sont surreprésentées**



20 %
DES RÉPONDANTS

2 | LES SOCIO-ENGAGÉS

- Pour eux, la RSE est un moyen de fédérer les hommes et de renforcer l'engagement
- Cette démarche est un levier de compétitivité, mais dont l'influence est subtile et indirecte : la RSE est typiquement, pour eux, une source de motivation et de fierté au quotidien qui favorise l'engagement et la motivation, et in fine, la productivité des collaborateurs
- Ils ont tendance à ramener la RSE à sa dimension sociale interne (qualité de vie au travail), mais à négliger l'axe environnemental
- **Les entreprises de services sont surreprésentées**

37. Etude Bpifrance, Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018



30 %
DES RÉPONDANTS

3 | LES SCEPTICO-FAVORABLES

- Ils n'ont pas de convictions fortes au sujet de la RSE, ils y sont néanmoins plutôt favorables
- Ils sont moyennement engagés dans cette démarche, plus que les "Sceptico-réfractaires", mais sensiblement moins que les "Socio-engagés"
- **L'industrie est légèrement surreprésentée** parmi les "sceptico-favorables". En revanche, il n'y a **pas de spécificité en termes de taille d'entreprise**



25 %
DES RÉPONDANTS

4 | LES SCEPTICO-RÉFRACTAIRES

- Dans l'ensemble, la RSE est globalement vue, par ce groupe, comme une contrainte supplémentaire qui s'ajoute au fardeau déjà bien lourd du dirigeant de PME-ETI
- Ils sont en retrait sur tous les axes de cette démarche. 57 % reconnaissent être en retard dans ce domaine (vs 43 % des entreprises du panel)
- **Les TPE (moins de 20 salariés) sont surreprésentées** dans cette population (52 % contre 43 % pour l'ensemble du panel)

DES LEVIERS À TOUS LES NIVEAUX

Les entreprises sont les acteurs majeurs de la RSE, et mettent en place des actions concrètes, pour gagner en efficacité et en performance : mieux recruter, minorer les coûts d'achat et/ou de traitement des déchets, de transport, attirer et fidéliser les clients et les fournisseurs stratégiques. Pour autant, les résultats de ces actions peuvent décevoir lorsqu'elles ne sont pas intégrées dans une démarche structurée.

Notre parti pris est donc d'accompagner au mieux les entreprises pour les sensibiliser et les aider, en leur proposant des programmes, collectifs et individualisés, qui donnent de la cohérence et de la visibilité à leurs actions, les amènent à explorer de nouvelles pistes. L'objectif est de faire de leur démarche RSE un véritable outil de transformation, d'innovation, et de création de valeur, en les amenant à intégrer les enjeux posés par les transformations accélérées de l'économie.

La sensibilisation des entreprises passe aussi par notre réseau d'investisseurs et de chargés d'affaires, dont la relation directe et de terrain avec les dirigeants constitue un formidable levier de sensibilisation. L'accompagnement, la formation de ce réseau et la mise à la disposition d'outils d'aide pertinents, constitue notre deuxième axe de déploiement de la RSE.

Enfin, les administrateurs, représentants de Bpifrance dans les organes de gouvernance des entreprises investies, doivent être à même d'intervenir sur les enjeux stratégiques de leur évolution, en intégrant les nouveaux risques et opportunités que permet une analyse extra-financière. Nous nous attachons donc à leur sensibilisation et leur formation à la RSE, en mettant notamment à leur disposition des modules généraux et spécifiques.



BPIFRANCE



-2-

INSTANCES DIRIGEANTES : LA RSE GAGNE DU TERRAIN

Si le soutien du dirigeant paraît essentiel, il est important que le sujet entre dans les processus de décisions et les instances de gouvernance. En effet, le soutien pouvant être fragile, cet engagement risque d'évoluer en fonction des dirigeants ou au gré de la conjoncture économique, plus ou moins favorable.

Quand la situation économique est défavorable, si l'on n'a pas ancré le Développement Durable au cœur du métier, la stratégie Développement Durable peut être mise à mal, considérée comme un programme "optionnel" qui coûte de l'argent et prend du temps, plus qu'un enjeu stratégique et un levier de performance, de création de valeur.

Mobivia

L'enjeu est de ne pas faire dépendre la RSE de la fonction RSE, mais de la faire descendre dans les processus et de traduire nos engagements dans tout ce qu'on délivre (en matière de production, de transformation, de commercialisation et de solutions).

Suez

47%

des répondants à notre
sondage estiment que

**le soutien à la politique RSE
par les instances de direction
a fortement progressé ces
cinq dernières années**

Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018

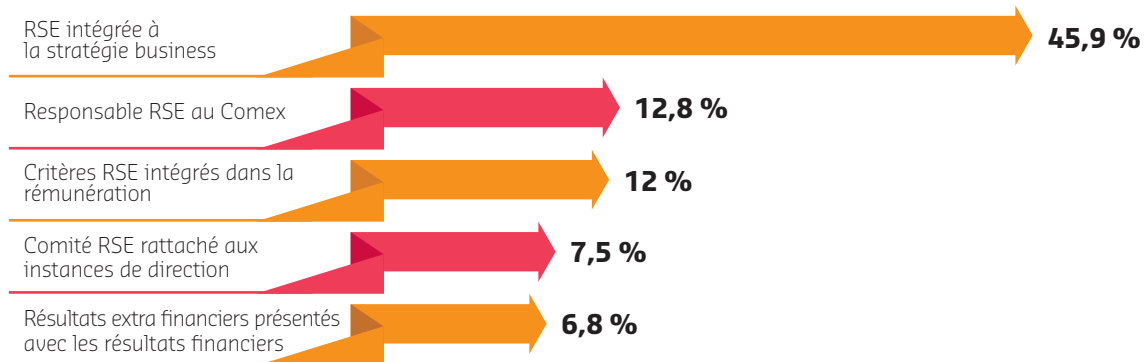
Une démarche RSE peut paraître abstraite et compliquée à mettre en place. Le rôle de la fédération est de faciliter et d'encourager chaque initiative RSE en proposant une démarche adaptée à la spécificité de notre réseau. Pour convaincre les dirigeants d'entreprise, il faut parler de cas pratiques, montrer comment la RSE aide une entreprise à se développer.

Fédération des SCOP du BTP

La RSE devient réellement stratégique lorsqu'elle est portée au plus haut par les instances de direction et les administrateurs, et qu'elle s'inscrit dans l'organisation et la feuille de route de ces instances.

Ce sont ces éléments qui attestent, selon notre sondage, d'une véritable implication au plus haut niveau de l'entreprise en matière de RSE. L'intégration de la RSE à la stratégie business est ainsi pour la très grande majorité des répondants la preuve incontournable de la considération apportée au sujet par la direction. La présence du responsable RSE au sein du comité exécutif ainsi que l'intégration de critères RSE dans les rémunérations sont cités comme des facteurs décisifs, suivies de l'existence d'un comité RSE rattaché à une instance dirigeante telle que le comité exécutif.

D'UN POINT DE VUE GÉNÉRAL, QUELLE EST SELON VOUS L'ACTION INCONTOURNABLE QUI PROUVE QU'UNE POLITIQUE RSE/DD EST SOUTENUE AU PLUS HAUT NIVEAU D'UNE ENTREPRISE ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (nombre de répondants : 169)

1 | PAS DE BUSINESS SANS RSE

La prise de conscience de la dimension stratégique de la RSE et de sa création de valeur est encore loin d'être partagée par l'ensemble des entreprises (même si le sujet a positivement évolué ces dernières années).

Il ne s'agit plus de se focaliser uniquement sur des thématiques telles que le bien-être ou la protection des oiseaux. On intègre la RSE à la stratégie globale.

Nature & Découvertes

Il y a de plus en plus d'attentes sur les questions extra-financières ! Lors des roadshows, une question sur trois concerne désormais les enjeux climatiques (article 173, HLEG, TCFD, plan de l'UE, Green Supporting Factor ...). Un virage est en train d'être pris, qui nécessite une communication globale et d'associer la direction Développement Durable aux présentations.

Crédit Agricole SA

Le Développement Durable est placé à un niveau stratégique. "Sustainability & Responsibility", et est aujourd'hui l'une de nos huit priorités business. Le levier de sensibilisation des managers qui marchera le mieux est la démonstration chiffrée que la RSE contribue à l'efficacité du business.

Pernod Ricard

Pour ces entreprises, le "comment" a remplacé le "pourquoi". Le *business case* de la RSE n'est plus à faire. Elles lient désormais RSE et création de valeur et intègrent la

RSE dans la feuille de route business des directions et des différents métiers. L'étude menée par Bpifrance³⁸ note qu'en effet "pour devenir un levier de compétitivité, la RSE doit être portée au cœur de l'offre et de l'organisation". Il ne s'agit pas tant d'intégrer la RSE dans l'entreprise, que de développer des stratégies et des modèles d'affaire durables comme le rappelle dans ses conclusions l'étude BSR³⁹.

Au départ, les collaborateurs ne se sentaient pas très concernés. Pour eux, la RSE, c'était avant tout la poubelle de tri sélectif et les ampoules LED dans leur bureau. La RSE c'est d'abord du business, c'est-à-dire des risques et des opportunités. Aujourd'hui, ils ont inscrit les enjeux RSE dans leur feuille de route.

Crédit Agricole SA

Sous l'impulsion du directeur général, les directions sont invitées à optimiser leurs pratiques afin de concilier performance économique, confiance des clients, qualité de la relation, satisfaction des salariés et engagements de collaborateurs.

Maif

On dépasse très largement l'offre "verte". Le Développement Durable s'inscrit dans notre stratégie et dans nos pratiques managériales. L'objectif : progresser et améliorer notre performance globale.

Armor-Lux

38. Bpifrance, Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE, 2018

39. BSR, Redefining Sustainable Business, 2018

RSE INTÉGRÉE À LA FEUILLE DE ROUTE

DECATHLON

Nous constatons un engagement de plus en plus constructif du comité Développement Durable : lors du dernier comité, par exemple, les membres du comité exécutif ont échangé sur leur feuille de route et ce qu'ils ont à faire, sur le rôle et les responsabilités de chacun pour que nous puissions atteindre nos objectifs... Ils prennent par exemple des décisions fondées sur des éléments ACV, des données environnementales. Les discussions sont souvent très techniques et on voit une vraie montée en compétences de ces leaders !

UNIBAIL-RODAMCO

La RSE est intégrée dans les feuilles de route de chacun des collaborateurs du groupe. En 2017, des objectifs quantitatifs RSE ont également été intégrés dans la politique de rémunération variable de tous les membres du directoire, du comité de direction groupe et des équipes de direction des pays. En 2018, chaque collaborateur du groupe aura au moins un objectif individuel en matière de Développement Durable. La RSE fait également partie intégrante de tous les grands processus du groupe, par exemple : acquisition d'actifs, revues de projets de développement, revues budgétaires d'actifs en exploitation. Ces processus intègrent des critères de type performance énergétique, empreinte carbone, mobilité durable, implication des preneurs et engagement sociétal, revus au même titre que les indicateurs économiques et financiers.

EXERCICE DE MATÉRIALITÉ, UN LEVIER POUR INTÉGRER LA RSE À LA STRATÉGIE BUSINESS DE L'ENTREPRISE ?

Suite aux demandes des référentiels de reporting (tels que les lignes directrices du GRI ou de l'IIRC), aux attentes des agences de notation extra financière, et aussi sans doute pour donner à la RSE une patine plus "financière", les entreprises (surtout les grandes) se sont lancées ces dernières années dans l'élaboration de matrices de matérialité. L'objectif est de définir leurs enjeux majeurs en croisant les attentes des parties prenantes internes avec celles des parties prenantes externes. Les méthodologies utilisées varient sensiblement.

En 2017, une enquête réalisée auprès des membres de l'Orse avait montré que, pour la majorité des répondants, la démarche d'analyse de matérialité avait été organisée indépendamment de la définition de la stratégie économique de l'entreprise. Seul 17% des participants à l'enquête déclarent avoir mené cette démarche en même temps que la définition de la stratégie économique de leur entreprise. Une intégration complète des résultats de l'analyse de matérialité dans la stratégie économique était effectuée pour seulement 6% des répondants.

A | Une intégration à différents stades de la vie d'entreprise

Cette intégration de la RSE à un niveau stratégique peut se réaliser à différents moments de la vie de l'entreprise, et répond à des logiques business variées.

Ainsi, le sujet peut prendre une dimension nouvelle lors de la refonte de la stratégie business. Le Développement Durable devient alors un enjeu afin de répondre à l'évolution de la société, aux demandes clients, aux impératifs de développement de l'entreprise. Il contribue à la pérennité du business modèle.

La vision du groupe "More Future" a la RSE pour colonne vertébrale : être un chimiste responsable, qui met sur le marché des offres responsables (telles qu'évaluées par notre outil Sustainable Portfolio Management), conçues dans une entreprise responsable (telle que pilotée et évaluée à travers notre démarche Solvay Way), qui par son interaction avec ses parties prenantes contribue à répondre aux défis sociétaux.

Solvay

Il faut absolument voir le Développement Durable comme un des principaux leviers de création de valeur durable pour l'entreprise. L'entreprise va trouver des solutions d'avenir à travers ses métiers, ses produits, ses services, et par sa stratégie sociale et sociétale. Elle se placera non pas du côté du problème, mais de la solution.

Mobivia

Pour certains, intégrer la RSE dans le business model permet notamment de se différencier dans un environnement concurrentiel, voire même de rendre le projet viable. Pour d'autres, l'entreprise ne se conçoit pas autrement que comme contributrice au bien commun. Dans cette logique, certaines d'entre elles vont plus loin en questionnant l'objet social et la raison d'être de leur entreprise.

La mission de la Camif, telle qu'elle a été définie en co-création avec les parties prenantes, est aujourd'hui inscrite dans les statuts de la société. Camif Matelsom ouvre la voie à un nouveau modèle d'entreprises, pour lesquelles avoir un impact positif sur le monde est aussi important que de faire du profit.⁴⁰

Camif (PME)

Dans un contexte difficile (pénurie de travailleurs qualifiés, taux de chute de matière élevé, etc.), la RSE, comme démarche globale, apporte un réel bénéfice pour l'entreprise sur le plan économique.

Cadiou Industrie

UNE MISSION BIEN DÉFINIE

CAMIF (PME)

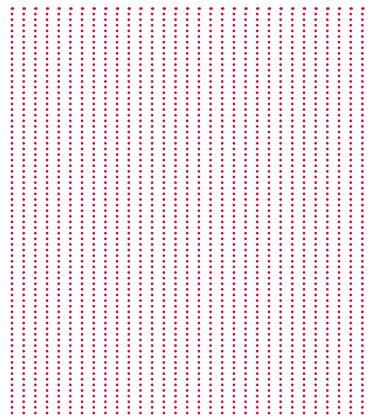
Le choix d'un modèle à impact positif pour le territoire a rendu possible le projet, en regagnant la confiance de l'ensemble de nos parties prenantes : les pouvoirs publics, nos fournisseurs, nos collaborateurs.

Le choix du modèle s'est fait par nécessité de réinventer le projet et en cohérence avec les valeurs fortes de l'entreprise, notamment le "Made in France".

La RSE, "Redonner du Sens à l'Entreprise", est un levier d'innovation pour toutes les parties prenantes en créant de la fidélité, de la confiance, et en permettant de répondre aux nouveaux besoins (comme par exemple, la transparence des produits).

LOXOS (PME)

La mission de la PME est de procurer un environnement de bien-être et de qualité aux trois principales parties prenantes de la Petite Enfance : les enfants, les parents et le personnel de santé. A partir de cette mission, toutes les décisions qui seront prises auront pour but d'y répondre.



START-UPS ET RSE ?

Le nombre de créations de start-ups s'est envolé de 30% entre 2012 et 2015... soit dix fois plus que les entreprises traditionnelles. Elles sont environ 10 000 en France. L'intégration de la RSE dès le projet de création constitue pour ces entrepreneurs un véritable investissement créateur de valeur dans leur recherche de fonds et d'assurances, et pour attirer et conserver les talents.

La création de Marcel repose sur les valeurs des fondateurs (liées à leur parcours personnel), ainsi que sur la volonté et la nécessité de se doter d'un positionnement différenciant par rapport aux concurrents. Il faut attirer les chauffeurs, être à l'écoute de leurs attentes, de ce qui est important pour eux. Notre logiciel permet par exemple aux chauffeurs d'avoir une visibilité sur leurs activités et de s'organiser. C'est un cercle vertueux pour la pérennité de notre modèle.

Marcel (PME)

B | Des pratiques favorisant cette intégration

Des initiatives telles que l'intégration des critères RSE dans la part variable des rémunérations, le rapprochement entre reporting financier et extra-financier participent à cette transformation des modèles.

Intégrer des critères extra-financiers dans la part variable des rémunérations des dirigeants apparaît pour un nombre grandissant d'entreprises comme un levier clé d'intégration du sujet. Le rapport Notat-Senard⁴¹ reconnaît l'importance des rémunérations comme levier d'évolution des pratiques de gestion pour les dirigeants et recommande de "développer les critères RSE dans les rémunérations variables des dirigeants". L'étude Orse/PwC⁴² fait le point sur les pratiques des entreprises en la matière.

Parmi les entreprises interviewées, par l'Orse et Des Enjeux et des Hommes, nombreuses sont celles qui ont mis en place un tel système, ou prévoient de le faire dans les années à venir.

CAC 40

73%

des entreprises déclarent avoir intégré des critères RSE dans leur politique de rémunération variable

Etude Orse - PwC 2017

DES STRUCTURES D'ENTREPRISES PLUS PROPICES A LA RSE ?

La structure de l'entreprise, de son modèle capitalistique, joue un rôle important dans la prise en compte des enjeux de RSE. Des modèles semblent en effet au départ plus propices, "avantagés" du fait de leur structure : le modèle mutualiste compte tenu du modèle de gouvernance mis en place (rôle des sociétaires), les entreprises familiales qui ont des objectifs de pérennité liés à la volonté de transmission et à leur ancrage local.

Dans notre organisation, la stratégie est définie par les sociétaires !

Biocoop

En tant que banque coopérative et mutualiste, nos administrateurs de caisses locales ont une place importante dans la gouvernance et dans les sujets RSE en particulier.

Arkéa

Les actionnaires partagent une conviction de long terme. C'est le cas notamment pour bon nombre d'entreprises détenues par un capital familial.

Nature & Découvertes

40. Rapport Développement Durable, Camif, 2018

41. Recommandation n°5 du rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

42. Orse/PwC, Guide sur l'intégration de critères RSE dans la rémunération variable des dirigeants et managers, Juin 2017

2 | UNE PLACE À PART ENTIÈRE DANS LES INSTANCES

On constate que les entreprises les plus matures, les plus avancées sur ce chemin de l'intégration de la RSE, ont repensé et clarifié leur gouvernance RSE. La gouvernance apparaît alors comme la clef de voûte pour que la RSE puisse jouer pleinement son rôle de transformation de l'entreprise et de création de performance durable.

A | La voix de la RSE au sein des instances



Elle est portée différemment suivant les entreprises :

→ Soit le directeur RSE est directement membre du comité exécutif.

Les directeurs RSE sont de plus en plus nombreux à devenir membre du comité exécutif. En effet, en 2013, le baromètre Adecco⁴⁴ de la fonction Développement Durable dans les entreprises du SBF120 indiquait qu' "au sein de notre échantillon, seul un directeur du développement durable siège au comité exécutif. Mais une majorité d'entre eux y intervient ponctuellement pour présenter l'état de la démarche, analyser les risques ou conseiller ses membres".



43. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

44. Adecco, Baromètre de la fonction DD dans les entreprises du SBF120, édition 2013

45. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

→ Soit le sujet est porté, souvent dans une logique de sponsor, par un autre membre de l'instance dirigeante : directeur de la stratégie, de l'innovation, secrétaire général, directeur de la communication, ou parfois le directeur général directement.

Cependant, être membre du comité exécutif n'est pas un souhait partagé par tous. Ne pas y être pourrait permettre selon certains de garder plus facilement une liberté de ton.

Le sujet est porté par le secrétaire général.

Carrefour

La Vice-Présidente Corporate Affairs porte ces sujets au Comex. Les comités exécutifs ont lieu tous les mois et le sujet est amené fréquemment.

Coty

La démarche RSE fait l'objet d'un suivi annuel par le comité exécutif du groupe, l'un de ses membres étant porteur du sujet.

AG2R La Mondiale

Le directeur général de Norauto porte le sujet au sein du Group Leader Team de la fédération Mobivia.

Norauto

Néanmoins, sans être membre du comité exécutif, le directeur RSE peut intervenir régulièrement afin de faire un point RSE et de présenter les avancées sur des sujets spécifiques.

La directrice RSE est invitée à participer en moyenne 2 fois par an au comité exécutif. Les sujets RSE sont traités à ce moment-là. Elle y présente la démarche, les indicateurs.

Monoprix

L'accès aux dirigeants est un point clé pour rester connecté au business et pour continuer à les nourrir des évolutions de la RSE. Le directeur du développement responsable intervient plusieurs fois par an, à la fois en Codir et en Comex. Nous prenons également part aux Comités des Marques de manière régulière.

Groupe Rocher

B | Des comités au sein des Comex et Codir

Selon le sondage Orse et Des Enjeux et des Hommes, l'existence d'un comité RSE rattaché à une instance dirigeante est également citée comme un facteur décisif du soutien apporté par les instances dirigeantes et comme un élément essentiel au bon pilotage de la RSE.

L'étude SIA (2016) évoque la montée en puissance des comités : *"En 2015, certaines entreprises du CAC 40 communiquent sur l'apparition de comités RSE, qui rendent compte aux comités de direction ou aux comités exécutifs de la performance atteinte sur la feuille de route RSE et en portent la responsabilité. [...] Les membres des comités de développement durable sont généralement des dirigeants issus des principales fonctions de l'entreprise et représentants de zones géographiques : ils sont garants des résultats obtenus et leur pouvoir décisionnel ancre également le sujet au niveau de leurs équipes."*

CAC 40⁴⁶

20.5%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du comité exécutif ou comité de direction

UN COMITÉ RSE AU SEIN DES COMEX ET CODIR

PERNOD RICARD

Un comité RSE au Comex appelé "comité stratégique", est composé de 12 personnes dont 2 de l'équipe RSE, présidé par le directeur des RH et de la RSE, le directeur *global business Development* (ex marketing), le directeur des opérations et les personnes représentant l'Asie, l'Amérique, etc.

UNIBAIL - RODAMCO

Le comité stratégique RSE Groupe est composé de huit membres dont l'ensemble des membres du directoire. Son rôle est de définir la stratégie, fixer les objectifs, arbitrer et contrôler l'exécution du plan RSE en lien avec la stratégie *"Better Places 2030"*. C'est un comité ad hoc, 100% dédié au Développement Durable qui se rencontre 4 fois par an.

SERVIER

Nous avons créé dès 2015 un comité stratégique RSE composé de membres du Comex et de représentants des principales directions, qui se réunit deux fois par an. Il valide les orientations stratégiques proposées par la direction RSE et préparées par le comité opérationnel RSE. Nous comptons doubler l'effectif de ce dernier pour répondre efficacement à nos quatre axes d'engagements RSE : acteur de santé engagé, attentifs à nos collaborateurs, vigilants sur nos pratiques et soucieux de notre empreinte positive.

HERMÈS

- Un comité Développement Durable au niveau de la holding composé de deux membres du Comex, (du directeur industriel), du DRH, de patrons des métiers et de la distribution, du directeur de la Fondation. Il se réunit tous les 2 mois pour discuter des sujets majeurs et prendre des décisions qui engagent le groupe.
- Un comité Développement Durable "opérationnel" avec les N-1 composé d'une vingtaine de personnes invitées, travaille de manière plus informelle pour préparer les décisions du comité Développement Durable et donner un feedback aux métiers et filiales représentées. L'agenda est très varié, avec des sessions d'échanges sur nos pratiques internes, l'idée étant de rester attentifs à ce qui avance bien chez nous (*best practices*). Ce comité se réunit tous les 2 mois.

SANOFI

Un comité stratégique transverse (créé expérimentalement en 2017) : l'objectif étant d'identifier les projets ou les thèmes dont le comité exécutif devrait débattre.

Le comité stratégique transverse est présidé par 3 membres du comex : le *Chief Medical Officer*, le Vice-Président Exécutif des ressources humaines et la Vice présidente executive Affaires Externes. Le comité représente les *Global Business Unit* (GBU) de Sanofi, de même que les fonctions globales communication, affaires industrielles et affaires médicales. Le comité comporte des représentants des GBU.

46. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

La création d'un comité dédié apparaît pour un grand nombre d'entreprises utile en donnant plus de visibilité et de légitimité aux projets. Pour d'autres entreprises, ce comité n'est pas la panacée et n'apparaît pas nécessaire au milieu des nombreux autres comités déjà existants. Des directeurs Développement Durable préfèrent ainsi gérer les sujets directement "en bilatéral". A noter que, pour être pleinement utile, ce comité ne doit pas être qu'une "chambre d'enregistrement de décisions" déjà prises, n'ayant finalement qu'un rôle honorifique.

Au-delà des comités RSE classiques, des entreprises créent d'autres instances, et ce, afin de faciliter les échanges transverses entre directions, mais aussi d'identifier plus spécifiquement les nouveaux sujets. Ceci est possible en facilitant la remontée d'informations du terrain et en renforçant la cohérence de la démarche à tous les niveaux, qu'ils soient opérationnels ou de communication.

D'AUTRES PRATIQUES

UNIBAIL-RODAMCO

Un "shadow committee" dédié au Développement Durable : ce comité a été formé au moment de la création de la gouvernance Développement Durable.

Son rôle est d'identifier de nouveaux sujets et d'impulser la prise en compte du Développement Durable. Les membres de ce comité sont sur le terrain et ont la capacité d'identifier, d'indiquer des actions ou process où la stratégie "Better Places 2030" n'est pas encore assez intégrée, ou des bonnes pratiques qu'ils observent.

Ce comité est composé de 4 personnes, managers ou directeurs, jeunes talents dans lesquels le groupe croit et représentatifs des régions (et pas des fonctions corporate au siège en France).

Ce comité permet de faire remonter les ressentis du terrain : ce qui fonctionne ou pas, ce qui est bien compris ou pas, notamment en cas de décalage culturel, ce qui est un élément essentiel dans la transformation.

SCHNEIDER ELECTRIC

Un "Sustainability Communication Steering Committee" : ce comité, présidé par la directrice marketing qui est au comité exécutif, a été mis en place cette année. Tous les trimestres, la directrice générale marketing, le directeur général stratégie, membres du comité exécutif, le directeur du Développement Durable, le directeur de la Sécurité, de l'Environnement et de l'Immobilier, le directeur d'Energy & Sustainability Services (ESS), et la directrice de la Gestion des talents se réunissent pour aligner les messages et la stratégie, donner du sens à la marque Schneider Electric.

On a aussi monté au niveau opérationnel un "Sustainability Action & Communication tank" : toutes les personnes de la communication interne et externe et les relations presse sont informées des résultats Développement Durable et reçoivent des clés pour connaître et comprendre les messages. Ces deux comités sont importants pour que la stratégie, les valeurs de la marque et l'opérationnel portent en commun l'engagement du groupe.

Nous sommes garants de la justesse de la communication durable pour avoir des chiffres, du concret.

LA RSE TROUVE-T-ELLE SA PLACE DANS LES AG ?

Les discussions au sein des assemblées générales sont un révélateur de la prise en compte des enjeux RSE au niveau business.

L'observation des dernières assemblées générales révèle une tendance à un décloisonnement des informations financières et extra-financières et une prise en compte des enjeux de performance globale. La RSE imprègne un peu plus les débats à travers : la présentation de rapports intégrés (en 2017, 18 % des entreprises du CAC 40 ont remis ou présenté un rapport intégré lors de leur assemblée générale, contre 6 % en 2016)⁴⁷ ; l'intervention des directeurs en charge de la RSE devient un peu plus répandue (9 interventions) en 2016 lors des AG contre 4 en 2015.⁴⁸

Malgré cette tendance, la RSE reste encore trop peu intégrée pour certains observateurs. En outre, lorsque le sujet de la RSE est traité lors des assemblées générales, il est très souvent orienté vers la question des rémunérations des dirigeants, notamment dans le cadre du "say on pay".

Le Bilan Capitalcom des AG 2018⁴⁹ note que la RSE est toujours plus intégrée dans les interventions des dirigeants lors des assemblées générales et observe qu' "avec une proportion de 14,8 % des questions portant sur la RSE, les actionnaires révèlent un niveau d'attente élevé sur le sujet". À titre d'exemple, la question de la présence d'un représentant des parties prenantes au sein des structures de gouvernance a été posée à une AG sur 3. Une tendance à suivre.

47. La Tribune, CAC 40 : les tendances nouvelles des AG 2017, 27 juin 2017

48. Capitalcom, Bilan des AG 2016, (juin 2016)

49. Capitalcom, Bilan des AG 2017, 13ème édition



-3-

CONSEIL D'ADMINISTRATION : OUVREZ LA PORTE À LA RSE !

Le conseil d'administration (ou le conseil de surveillance) est l'organe représentatif des actionnaires. C'est au niveau de cet organe que sont discutées les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Il détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, et s'assure de la pérennité du projet économique pour le bénéfice des associés. Les administrateurs sont nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

Le sujet de la RSE avance timidement dans les conseils d'administration et reste encore éloigné des arbitrages stratégiques.

Les directeurs RSE ont conscience de l'importance de l'implication des administrateurs et de leur rôle à jouer. Selon le baromètre OpinionWay⁵⁰ "38% des directeurs Développement Durable ayant répondu estiment que l'implication du conseil d'administration en matière de RSE est un de leur projet pour ces prochaines années."

Il convient de faire comprendre aux administrateurs que la RSE est autant stratégique que le modèle économique, et non pas un élément extérieur dont on peut se séparer rapidement. Il est essentiel de parler de stratégie globale et à long terme.

Vinci

Les administrateurs sont de fait dans une position idéale pour obtenir de la direction de l'entreprise un positionnement durable et responsable, garants de stabilité sur le long terme. Agnès Touraine, présidente de l'Institut Français des Administrateurs⁵¹ rappelle que : "L'IFA considère la RSE comme une composante importante de la gouvernance, tenue d'imprégner la stratégie de chaque entreprise de manière transverse et dans la durée pour contribuer à sa compétitivité. Il va être d'ailleurs de plus en plus compliqué pour les organisations, quelles qu'elles soient, de définir leurs stratégies sans prendre en compte les facteurs sociaux et environnementaux. Pour l'IFA, il est très important que ces derniers ne se résument pas à des critères mesurables et contrôlables, mais s'intègrent dans la réflexion stratégique des conseils."

L'étude de l'IFA⁵² "RSE & Durabilité du projet d'entreprise, mission stratégique du Conseil" publiée en janvier 2017 explique que le contexte économique et sociétal appelle des prises de responsabilités élargies de la part des entreprises, que durabilité et compétitivité vont de pair, et que la RSE élargie à la durabilité fait désormais pleinement partie de la responsabilité stratégique des administrateurs.

50. Sondage OpinionWay pour C3D, Observatoire de l'opinion des Directeurs du Développement Durable, 2016

51. Article "Rencontre Agnès Touraine : Les valeurs fondamentales de gouvernance sont la confiance, la transparence et la compétence"

52. IFA, RSE & Durabilité du projet d'entreprise, mission stratégique du Conseil, Janvier 2017

RAPPEL DES SIX RECOMMANDATIONS DE L'IFA POUR LES ADMINISTRATEURS, EN MATIÈRE DE RSE :

- Réfléchir à la dimension RSE des grands sujets débattus en conseil d'administration (croissance, restructuration, innovation, acquisitions, etc.) et l'aborder quand c'est nécessaire ;
- Favoriser l'existence et participer aux travaux d'un comité ad hoc où les sujets RSE sont traités plus en profondeur ;
- Solliciter le Président pour qu'il explique la prise en compte de la RSE dans la stratégie de l'entreprise afin de créer de la valeur pour elle et ses parties prenantes ;
- Questionner le management sur le reporting RSE effectué à titre obligatoire ou volontaire ;
- Consulter les rapports et, le cas échéant, auditionner les experts externes indépendants ayant exprimé un avis sur la performance RSE de l'entreprise (auditeurs, agences de notation, organismes tiers Indépendants, etc.) ;
- Favoriser la réflexion visant à ce que des critères RSE soient utilisés dans le calcul de la part variable de la rémunération des dirigeants et participer à sa mise en œuvre.

Recommandations de l'IFA sur le rôle des administrateurs en matière de RSE, mars 2014

Les conseils vont être de plus en plus sollicités pour traiter de sujets "RSE" stratégiques, à l'image des plans de vigilance. L'analyse⁵³ des premiers plans de vigilance publiés par l'association Entreprises pour les droits de l'Homme et B&L évolution met en lumière l'importance d'un portage du sujet au plus haut niveau pour permettre un déploiement plus aisé de la démarche et lui apporter des garanties de crédibilité. L'étude qui porte sur 55 documents de référence mentionnant explicitement un plan de vigilance, note que sept entreprises positionnent l'approbation du plan et/ou le suivi de sa mise en œuvre au niveau du conseil d'administration.

Un des axes d'évolution préconisé dans le rapport Notat-Senard⁵⁴ serait de "confier aux conseils d'administration et de surveillance la formulation d'une "raison d'être" visant

à guider la stratégie de l'entreprise en considération de ses enjeux sociaux et environnementaux". En effet, il est rappelé qu'à l'heure actuelle, le Code Afep-Medef pour ce qui est des grandes entreprises se limite à l'aspect informationnel : "Les membres du conseil d'administration sont informés [...] des principaux enjeux, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale de la société."⁵⁵ Ainsi, selon le rapport Notat-Senard⁵⁶ : "Doter l'entreprise d'une raison d'être et la mettre à l'esprit des organes stratégiques, c'est leur donner une habilitation." Cette évolution permettrait d'asseoir la RSE de manière stratégique.

Le rôle du conseil d'administration est également un sujet de discussion à l'étranger. Le rapport du Ceres⁵⁷ fait ainsi le *business case* d'un conseil éclairé sur les sujets de durabilité, qui se doit de considérer le Développement Durable non plus comme un sujet isolé mais intégré à la réflexion stratégique et à la prise de décision. L'étude rappelle les attentes de plus en plus importantes des investisseurs en la matière, qui font pression sur les conseils d'administration pour se montrer compétents sur les questions environnementales et sociales.

1 | LE SUJET AVANCE (TIMIDEMENT) AU SEIN DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

Les sujets liés à la RSE sont traités au sein des conseils d'administration soit à l'occasion de sessions plénières, soit dans le cadre des comités (comités des nominations, des rémunérations), soit, comme c'est de plus en plus le cas, au sein de comités spécifiquement dédiés à la RSE.

Il y a une forte implication des administrateurs car la RSE est en lien avec la réputation de l'entreprise. Une crise de réputation serait tout de suite dommageable, il est donc normal qu'ils y portent une attention particulière.

Engie

Les résultats sont présentés par la directrice du développement responsable au CA.

Groupe Rocher

Les administrateurs sont très impliqués car ils ont une conscience forte des enjeux de la société dans laquelle nous évoluons. Ils savent que la RSE est intégrée aux orientations stratégiques et que sa prise en compte contribue à assurer l'avenir du groupe.

Carrefour

53. Etude B&L évolution – EDH, Application de la loi sur le devoir de vigilance, Analyse des premiers plans publiés, Avril 2018

54. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

55. Code Afep/Medef

56. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

57. Ceres, Lead from the Top – Building Sustainable Competence on Corporate Boards, 2017

Malgré l'évolution positive de l'attention portée aux enjeux de RSE, des disparités persistent suivant les entreprises en matière d'implication des administrateurs. Ainsi, lors des entretiens menés pour cette étude l'intérêt porté à la RSE est souvent présenté comme "relatif" et de "larges progrès sont attendus". La RSE est souvent perçue comme une obligation réglementaire et non comme un sujet créateur de valeur. Les personnes interviewées expliquent ce manque de soutien des administrateurs du fait "d'un manque de lien avec la stratégie business", "d'une vision restrictive de la performance globale", ou encore d'"un éloignement des enjeux opérationnels" (le sujet pouvant alors être rapidement "relégué" en fin de discussion).

Ce constat est partagé dans l'étude menée par BSR⁵⁸ qui identifie quatre principales barrières :

- **lien Business Case et RSE mal compris** : sans cette analyse du retour sur investissement, il est difficile d'engager le conseil ;
- **conformisme** : les conseils doivent ouvrir leur champ de vision, faire preuve de curiosité et de pensée disruptive afin de renouveler leur mode de réflexion ;
- **lacunes dans les compétences du conseil** : sans expertise adéquate, il est difficile pour les conseils d'administration d'engager une réflexion long-terme sur la stratégie ;
- **manque d'informations pertinentes** : manque de clarté sur le type et le volume des informations RSE qui devraient parvenir au Conseil.

2 | COMITÉS RSE AU SEIN DES CA

Le traitement des sujets de RSE au sein des conseils d'administration peut se faire notamment par la création d'un comité spécifique RSE. L'étude réalisée par Ethics & Boards⁵⁹ et l'IFA notait en 2017 une progression significative du nombre de comités avec 44 % des entreprises du SBF 120 qui ont désormais un comité "Ethique/RSE/ Développement Durable" contre 33% en 2013. Ce constat est également noté par l'AMF.⁶⁰



des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du conseil d'administration

Pour un grand nombre d'entreprises interviewées par l'Orse et Des Enjeux et des Hommes, 2016/2017 marque un tournant en la matière. Si jusque-là, les politiques RSE étaient simplement présentées au sein du conseil d'administration, on assiste à une institutionnalisation du sujet à travers la création de ces comités ou la prise en compte des enjeux RSE par les comités existants.

Nous avons un comité éthique et RSE rattaché au conseil d'administration, auquel participe le secrétaire général du groupe. Il rend compte au conseil d'administration des actions RSE du groupe Bouygues et se réunit 3 à 4 fois par an.
Bouygues

Les missions du comité stratégique ont été modifiées afin que les administrateurs et les dirigeants prennent en compte l'impact positif de l'entreprise sur les enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de l'ensemble des parties prenantes.
Camif (PME)

Toutefois, encore trop peu d'informations sont communiquées concernant le rôle, le fonctionnement et la composition de ces comités. L'AMF⁶² à ce propos recommande : "aux sociétés qui disposent, au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance, d'un comité spécialisé traitant des questions sociales, sociétales et environnementales de donner des indications précises sur sa composition, ses missions et son bilan ainsi que sur son articulation avec les autres comités du conseil." Elle invite par ailleurs les émetteurs "à préciser la fréquence à laquelle les problématiques de développement durable et de responsabilité sociale et environnementale des sociétés sont inscrites à l'ordre du jour d'un ou plusieurs comités spécialisés du conseil".

58. BSR, *Redefining Sustainable Business*, 2018

59. Baromètre IFA - Ethics & Boards de la composition des Conseils, 2017

60. Recommandation AMF Responsabilité sociale, sociétale et environnementale, 2016

61. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

62. Recommandation AMF Responsabilité sociale, sociétale et environnementale, 2016

COMITÉ RSE AU SEIN DU CA

ARKÉA

Le comité "Stratégie et Responsabilité Sociétale" est composé d'administrateurs élus. Il impulse et coordonne la réflexion stratégique du groupe et est garant de l'intégration de la responsabilité sociétale dans cette stratégie. Il émet un avis afin d'éclairer le conseil d'administration d'Arkéa qui définit les priorités stratégiques.

Le fait que ce comité analyse à la fois les projets de développement interne et de croissance externe mis en œuvre dans le cadre du plan stratégique et la RSE garantit la diffusion de l'approche RSE dans l'ensemble des métiers.

Ce comité se rencontre 6 à 10 fois par an. En 2017, le comité "Stratégie et Responsabilité Sociétale" a étudié des sujets RSE lors de trois de ses séances : point d'étape sur l'avancement de la Responsabilité Sociétale dans le groupe, notation extra-financière du groupe Arkéa et actualités sur les actions RSE du groupe.

FDJ

Les missions du comité développement durable sont d'examiner notre politique RSE, son adéquation aux orientations stratégiques, et l'évolution de la politique de la Fondation d'entreprise FDJ. Le comité prépare les travaux et les décisions du conseil et formule à son intention des propositions, recommandations ou avis. En 2017, il s'est réuni quatre fois sur des thèmes spécifiques, et en particulier sur les points suivants : le bilan de l'année passée de la politique RSE et les priorités à venir, le plan d'action Jeu Responsable 2018, les plans d'actions de lutte contre le blanchiment 2017 et les orientations 2018, la démarche de l'entreprise en faveur de la diversité, la proposition de critères d'intéressement RSE pour les objectifs 2018 des mandataires sociaux, le bilan de la Fondation d'entreprise FDJ et ses orientations.

MOBIVIA

La raison d'être du comité est de s'assurer que la RSE soit placée au cœur de la vision, de la gouvernance, de la stratégie de la fédération d'entreprises Mobivia au service de la création de valeur économique, sociale, environnementale et sociétale.

Son rôle est de :

- challenger la vision et la stratégie RSE ainsi que les objectifs communs ;
- s'assurer de la mise en œuvre des feuilles de route RSE et des dispositifs éthiques ;
- ouvrir la discussion avec les parties prenantes ;
- s'assurer de la mise en place d'un reporting RSE fiable et de l'évolution vers un reporting intégré ;
- veiller à ce que la communication RSE en interne et externe soit en cohérence avec les engagements RSE ;
- s'assurer que les principes éthiques soient portés, déclinés et adoptés ;
- alerter le conseil d'administration sur la prise en compte ou non des enjeux émergents, sur les grandes tendances en matière de pratiques RSE ;
- rendre compte au conseil d'administration des évolutions des actions en corrélation avec les 3 autres comités : Stratégique, Audit, Nomination et Rémunération.

Pour les entreprises qui n'ont pas de comité dédié à la RSE, la mise en place de ces comités apparaît comme souhaitable : elle est perçue comme un levier d'actions favorisant l'intégration de la RSE au sein de la stratégie. De plus en plus de demandes et d'attentes sont exprimées à ce sujet à travers les questionnaires des agences de notation, ce qui pousse d'autant plus les entreprises dans cette direction.

La création d'un comité RSE fait partie des recommandations du rapport Notat-Senard⁶³ : "(ii) Intégrer la stratégie RSE dans les attributions de l'un des comités ou d'un comité ad hoc du conseil d'administration".

Le rapport note aussi que : "chaque entreprise adoptant une approche qui lui est propre, il apparaît délicat de légiférer en cette matière : dans certains cas, la RSE est traitée de façon plus pertinente dans un comité ad hoc, tandis que dans d'autres cas, c'est l'intégration dans le comité stratégique qui assure le meilleur suivi de ces enjeux".

3 | SENSIBILISER ET FORMER LES ADMINISTRATEURS

Au-delà de la création d'un comité ad hoc RSE, la mobilisation des conseils d'administration pose aussi la question du recrutement et de la sensibilisation des administrateurs.

A | Attention donnée aux compétences des administrateurs recrutés

Le recrutement d'administrateurs ayant une compétence en RSE fait partie des recommandations de l'étude menée par BSR⁶⁴ pour que le conseil d'administration puisse appréhender de manière effective les implications stratégiques des enjeux de Développement Durable.

Il est intéressant de voir le profil des administrateurs : beaucoup ont eu des mandats dans des associations, dans la finance responsable. Ils ont une sensibilité forte sur ces sujets.
Schneider Electric

L'IFA⁶⁵ observe que des compétences complémentaires caractérisent les nominations 2017 qui laissent plus la place aux profils tels que technologies/médias, industries et biens/services de consommation et RH/RSE.

B | Former et sensibiliser les administrateurs sur les enjeux RSE

Ce sujet particulièrement important est également rappelé par le rapport Notat-Senard⁶⁶ qui note qu' "il serait utile de renforcer la formation de l'ensemble des administrateurs : sur les aspects financiers en ce qui concerne les administrateurs salariés, sur la connaissance du fonctionnement interne de l'entreprise pour les administrateurs indépendants, et sur les enjeux sociaux et environnementaux de l'entreprise pour l'ensemble des administrateurs".

L'étude⁶⁷ menée par BSR recommande une formation sur les enjeux de développement durable spécifiques au secteur d'activité de l'entreprise (enjeu climatique pour le secteur

énergétique, enjeu de l'accès au soin pour le secteur pharmaceutique) et l'organisation de visites de site et d'interventions d'experts en la matière.

L'IFA a créé en 2013 le club RSE présidé par Anne-Marie Idrac. L'institut fournit de l'information à travers notamment les rencontres du cycle "gouvernance et RSE" et propose des sessions de formation spécifique à la RSE comme par exemple "La RSE - le nouveau rôle de l'administrateur : de la conformité à la performance".

Certaines entreprises ont pris conscience de l'enjeu et s'emparent du sujet en organisant des séminaires de sensibilisation, des programmes de formation ou encore des *learning expedition*. La mise en relation avec des pairs et des experts externes participe à cette montée en compétence sur les sujets RSE en exposant les administrateurs à d'autres perspectives et horizons.

Chaque année nous animons une journée sur les enjeux de Développement Durable et les résultats de Solvay en matière de RSE avec le conseil d'administration.

Solvay

Un point RSE a lieu lors du séminaire annuel du conseil de surveillance.

La Banque Postale

Un levier pourrait être la mise en relation avec des pairs pour convaincre de la performance sur le business et de l'avantage concurrentiel pour le futur. Nous avons une réflexion en cours pour présenter le sujet aux administrateurs sous l'angle de l'innovation et montrer comment le sujet se rattache parfaitement à notre vision d'entreprise (Célébrer et libérer la diversité de votre beauté).

Coty

Nous avons organisé quelques rencontres "hors les murs" (benchmark) avec nos dirigeants, dont certaines aux Etats-Unis.

Hermès

On appelle à la création de panels de parties prenantes, afin d'apporter des éléments de réflexions à la DG, au conseil d'administration sur les thématiques de la RSE, etc.

Bouygues

63. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

64. BSR, Redefining Sustainable Business, 2018

65. IFA, SBF120 : Baromètre Ethics & Boards de la composition des Conseils, 2018

66. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018

67. BSR, Redefining Sustainable Business, 2018



-4-

UNE GOUVERNANCE CLASSIQUE BOUSCULÉE

Au-delà de l'intégration de la RSE au sein des plus hautes instances, c'est la question plus globale de la gouvernance de l'entreprise et de son ouverture aux parties prenantes internes et externes qui se pose. Cette question s'inscrit dans le débat de fond sur la contribution de l'entreprise à l'intérêt général autour du projet de la future loi PACTE. Le rapport Notat-Senard *"appelle la gouvernance des entreprises à assumer pleinement son rôle au regard de la durabilité des projets et du fonctionnement des entreprises, en prenant en compte les intérêts des parties constitutives que sont les actionnaires et les salariés et en consultant les autres parties prenantes à travers des comités suivis par les Conseils"*.

Beaucoup de mouvements convergent pour questionner la raison d'être de l'entreprise. Ce débat trouve un écho auprès de l'ensemble de la société, créant un véritable *momentum* autour de cette question.

Face aux attentes de la société, certaines entreprises innovent, transforment leurs modèles économiques et adaptent leur gouvernance pour répondre aux défis économiques, environnementaux, sociaux et politiques qui leur sont posés.

1 | COMITÉS DE PARTIES PRENANTES : PONT ENTRE LA SOCIÉTÉ ET L'ENTREPRISE

La richesse d'une entreprise est de créer du lien. C'est une valeur immatérielle, au cœur de la RSE. L'entreprise qui réussit à tisser des liens forts, des partenariats, qui donne toute l'attention à ses parties prenantes est une entreprise plus solide.

Camif (PME)

A | Une pratique au cœur de l'actualité

La création de comités de parties prenantes vise à placer le dialogue avec l'éco-système au cœur des réflexions sur le projet stratégique des entreprises. L'entrée de ces comités dans les conseils d'administration est un sujet qui est aussi en débat avec le projet de loi PACTE.

De nombreux acteurs⁶⁸ tels que syndicats, universitaires, entreprises, *think tanks* se positionnent sur le sujet. Si tous s'accordent à dire que ces comités permettraient d'apporter un éclairage différent sur les informations apportées aux actionnaires et marchés financiers, les avis peuvent diverger quant aux modalités de leur désignation et au rôle qui leur est attribué.

68. Tribune d'un collectif de 27 professeurs en management, Le Monde, 2017

Des questions se posent notamment sur :

- le lien avec le conseil d'administration : un comité interne, externe ou émanant du CA ?
- la nomination du comité : par les actionnaires, en assemblée générale, sous la responsabilité du président du CA ?
- la diversité de la représentation des parties prenantes : administrateurs représentant les parties prenantes, ouverture à des personnalités externes ?
- les missions et les pouvoirs de ce comité : organe de conseil, organe de contrôle (s'assurer que les dirigeants respectent les attentes des parties prenantes), avis opposable ou non ?
- les modalités de fonctionnement : indemnisation des participants, mode d'échange, fréquence des rencontres, etc.

Le rapport Notat-Senard⁶⁹ estime que : *"la création d'un comité des parties prenantes est probablement l'une des méthodes les plus efficaces pour permettre à la direction de l'entreprise de viser l'intérêt propre et la considération mentionnée. Un tel comité permet aux dirigeants de prendre du recul sur leurs décisions, d'obtenir des avis complémentaires sur la raison d'être de l'entreprise, de fournir un aiguillon externe en faveur de la RSE, et parfois de trouver des solutions à des situations difficiles".*

La mise en œuvre de ces comités serait laissée à l'appréciation de l'entreprise. Le rapport Notat-Senard précise qu' *"il appartiendrait bien sûr à chaque entreprise de définir les parties prenantes qui y figureraient (chaque entreprise, chaque secteur est différent) et le mode d'interaction de ce comité avec l'entreprise".*

B | Des entreprises pionnières en la matière !

Quelques entreprises ont initié cette ouverture vers les parties prenantes avec la mise en place de ce type de comités.



Ces comités (ou appelés "panels") peuvent être plus ou moins formels, avoir une dimension nationale ou internationale, être ponctuels (mis en place par exemple pour l'analyse de matérialité) ou permanents. Ils peuvent également aborder la politique RSE de l'entreprise de façon globale ou être dédié à un sujet précis (la biodiversité, par exemple).

Dès les années 2000, les entreprises ont ainsi créé des panels de parties prenantes afin d'échanger avec elles sur leurs problématiques RSE. Le rôle de ces panels est de manière générale de donner leur avis sur des sujets tels que la stratégie, les investissements, les partenariats noués par l'entreprise. Les parties prenantes sont aussi sollicitées lors de la conduite d'exercices de matérialité afin d'aider à identifier les enjeux les plus pertinents, pour se positionner et challenger la stratégie RSE de l'entreprise. Le débat actuel autour des propositions du rapport Notat-Senard vise à discuter de leur niveau d'interaction avec les dirigeants de l'entreprise.

La mise en place d'un panel de parties prenantes a permis de créer une dynamique : l'expression de leurs attentes en matière de Développement Durable a démontré l'existence d'une vision partagée, essentielle au développement de l'entreprise, et non pas juste une vision du directeur Développement Durable ou même du dirigeant.

Mobivia

69. Rapport Notat-Senard, L'entreprise : objet d'intérêt collectif, 2018, p.51-52

70. Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

COMITÉ PARTIES PRENANTES

L'ORÉAL

Nous attachons une importance cruciale au dialogue parties prenantes. L'Oréal a mis en place en 2014 une instance de gouvernance externe, appelée *"panel of critical friends"*, qui se réunit autour du président Jean-Paul Agon, une fois par an. Son rôle est d'examiner l'avancement de notre programme RSE *"Sharing Beauty With All"*, d'apporter un regard critique sur les actions menées et de suggérer des améliorations. Il est composé de personnalités d'envergure internationale et expertes sur les questions environnementales et sociales. Ils nous mettent au défi de toujours faire mieux.

CAMIF (PME)

Dans le cadre de la certification B Corp, la Cellule OSE est devenue un nouvel organe de gouvernance à part entière, dont le rôle est aujourd'hui fondamental pour la Camif. Constituée du fondateur de la société, de parties prenantes engagées de la Camif et d'experts indépendants du Développement Durable, elle garantit le respect des orientations stratégiques liées à la mission de l'entreprise et supervise l'ensemble de la démarche RSE de la Camif. Son 1er objectif : co-construire de manière collaborative et en concertation avec ses parties prenantes la mission économique et sociale de l'entreprise. Elle produit également un rapport annuel, qu'elle met à la disposition des collaborateurs de l'entreprise et qui fait l'objet d'un avis au conseil d'administration. Ainsi, la Camif institutionnalise son engagement en matière de Développement Durable, et garantit à ses parties-prenantes un droit de regard direct sur cet engagement.⁷¹

MICHELIN

Depuis 2016, Michelin s'est doté d'un comité corporate de parties prenantes externes qui rencontre le comité exécutif de Michelin au minimum une fois par an. Le but de cette instance, constituée d'une douzaine de personnalités externes issues de divers horizons, est de faire entendre la voix des parties prenantes de l'entreprise au plus haut niveau de l'entreprise sur les axes stratégiques du groupe et de challenger les ambitions et les actions de Développement et Mobilités Durables Michelin. Les membres du comité de huit nationalités différentes, représentent les parties prenantes directes de l'entreprise – clients, fournisseurs, syndicats, investisseurs – ainsi que des organisations internationales, ONG, universités, start-ups et associations professionnelles.

AXA

En 2014, Axa a décidé de mettre en place un comité consultatif de ses parties prenantes afin de l'aider à soutenir son rôle d'assureur. Ce comité se présente sous la forme d'une réunion informelle d'échanges sur les tendances actuelles qui forment le monde dans lequel Axa opère. L'objectif est de déterminer comment Axa peut élaborer sa vision et réfléchir à une stratégie cohérente au regard de ces tendances.

Les membres du comité se réunissent deux fois par an. Représentent Axa et participent aux sessions, s'ils le peuvent, le président du conseil d'administration, le directeur général, le directeur général adjoint et secrétaire général du groupe, le directeur des affaires publiques et de la responsabilité d'entreprise du groupe et le directeur de la responsabilité d'entreprise du groupe. La présence d'autres membres d'Axa peut être requise, selon les sujets étudiés.

Ce comité se compose de 7 membres externes permanents, détenant chacun un mandat de 3 ans, renouvelable 2 fois.⁷²

71. Camif, rapport Développement Durable, 2017

72. Source : site internet Axa

On note qu'aux côtés de ces comités "formels" - qui pour de plus en plus de responsables RSE présentent comme limite d'être contraints dans le format, les modalités d'animation et le nombre de participants - se développent d'autres formes d'échanges. Consultations, groupes de travail, forums, plateformes collaboratives, permettent d'installer un dialogue continu et multiforme avec l'ensemble des parties prenantes. Elles permettent à l'entreprise de témoigner d'une posture d'ouverture (acteur conscient de sa responsabilité élargie et désireux de contribuer à l'intérêt général) et de démontrer sa volonté de co-construire en interaction avec son écosystème.

Encourager le dialogue avec les parties prenantes, c'est également favoriser les alliances inter-entreprises. Dans son panorama de la gouvernance 2017⁷³, EY souligne l'importance de faire collaborer grands groupes et start-up pour une meilleure gouvernance et recommande notamment de *"faire entrer des créateurs de start-up dans les conseils des grands groupes et réciproquement"*. EY rappelle que *"l'innovation ouverte et collaborative est la condition essentielle de survie économique dans un monde où tout leadership peut être remis en cause et "uberisé" en un éclair, cultiver dans la durée son écosystème devient une priorité. Les start-ups innovantes, les inventeurs et talents de demain viendront plus aisément coopérer avec les grandes entreprises qui sauront leur démontrer leur impact sociétal positif et leur capacité à respecter leurs parties prenantes."*

Déjà en 2010, le rapport de l'Orse faisait le point sur les risques et les opportunités de constituer un panel.⁷⁴

L'ORÉAL

Au-delà du "panel de critical friends", nous avons initié depuis 2011 des consultations et forums de discussion à travers le monde – car les enjeux liés à la RSE diffèrent d'un pays à l'autre –, permettant aux parties prenantes (représentants de la société civile, ONG ou associations, milieu universitaire et communauté scientifique, consommateurs, fournisseurs, agences de notation, investisseurs...) de dialoguer avec les experts internes du groupe. Au total plus de mille organisations ont été consultées depuis 2011. Une occasion pour L'Oréal de confronter sa stratégie RSE avec les grands enjeux sociétaux et environnementaux portés par les parties prenantes. Un regard fructueux pour co-construire les engagements ambitieux 2020 du programme *Sharing Beauty with All*. En parallèle, une plateforme de dialogue en ligne a été ouverte aux parties prenantes reprenant les différents chapitres de l'analyse de matérialité du groupe et permettant à ceux qui le souhaitent de poursuivre le dialogue.

73. EY, Panorama de la gouvernance 2017 : vers une gouvernance agile

74. Orse, Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, 2010

RISQUES ET OPPORTUNITÉS DE CONSTITUER UN PANEL DE PARTIES PRENANTES

	POUR L'ENTREPRISE	POUR LES PARTIES PRENANTES
OPPORTUNITÉS	- réunit l'ensemble des préoccupations de ses parties prenantes en un même lieu ; - fait se confronter les positions entre ses différentes sphères d'influence ; - rayonne et incite à une plus grande culture de dialogue, même en interne ; - permet d'anticiper les crises, de savoir à l'avance quels sont les risques d'image ; - désamorce les conflits avec les ONG et réduit les controverses ; - montre que l'entreprise veut un avenir durable avec ses parties prenantes et dédier tous les sujets ; - choix libre de l'interlocuteur pour chaque partie prenante représentée, alors que dans le cadre des relations bilatérales avec les différentes parties prenantes, les interlocuteurs s'imposent à l'entreprise (exemple de la représentation syndicale).	- fait connaître leurs attentes et activités aux entreprises et notamment au niveau de la direction ; - mode de dialogue qui va au-delà de la simple communication, malgré et grâce à la clause de confidentialité que ce format induit ; - permet de diffuser en interne et en externe les enjeux développement durable et d'influencer la stratégie entreprise, le cœur de métier ; - facilite les échanges entre parties prenantes - par exemple avec un représentant syndical qui assiste au panel - qui peuvent créer de nouveaux modes de collaboration entre les parties prenantes ; - permet d'éveiller l'intérêt du management sur certains sujets voire d'inciter au changement.
RISQUES POSSIBLES	- s'expose davantage à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un dialogue n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG ; - risque que les parties prenantes développent une expression collective contre l'entreprise qui serait autrement plus forte que des prises de position individuelles - faire se rencontrer les experts peut faire émerger de nouveaux sujets : risque que les parties prenantes parlent entre elles et découvrent des problèmes dont elles n'avaient pas connaissance ; - risque de parole prépondérante et ou ingérable par l'une des parties prenantes ; - risque de s'engager toujours avec les mêmes parties prenantes (par exemple les ONG les "plus collaboratives" ?) - l'expression de critiques ne sera pas aussi riche que celle qui serait formulée par des parties prenantes "hostiles" - met sur le même plan l'ensemble des parties prenantes alors qu'elles n'ont pas le même poids et que les enjeux doivent être hiérarchisés.	- les niveaux des interlocuteurs ne sont pas toujours les mêmes, ce qui peut déséquilibrer le débat ; - le cadre trop restrictif dans le temps et trop formel risque de freiner la spontanéité des échanges - possibilité d'échanger de façon un peu moins formelle, par exemple lors de dîners, de visites de site, et aussi d'échanges par email ; - crainte du manque de loyauté, notamment quand leur point de vue est repris dans le rapport de développement durable de manière incomplète ; - la maturation mutuelle peut être lente ; - absence de moyens pour développer une expertise pertinente - risque d'instrumentalisation lorsque la partie prenante n'est pas représentative au regard des enjeux ; - certaines parties prenantes peuvent être moins bien représentées.

Source : Orse, Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, 2010

2 | DES SALARIÉS ASSOCIÉS À LA STRATÉGIE BUSINESS

L'enquête sur le travail menée par la CFDT⁷⁵ fin 2016 révèle que 72 % des répondants aimeraient participer davantage aux décisions qui affectent leur entreprise et que 84 % aspirent à des entreprises davantage démocratiques. Diverses initiatives et actions permettent aujourd'hui de renforcer cette participation des salariés.

A | Les administrateurs salariés

Impliquer davantage les salariés (considérés comme partie constituante de l'entreprise) avec le renforcement de la présence des représentants des salariés dans les conseils d'administration et de surveillance est également une question en débat dans le cadre du projet de loi PACTE.

Pour rappel, les administrateurs salariés sont obligatoires dans les entreprises d'au moins 1 000 salariés depuis l'entrée en vigueur en janvier 2017 de la "loi Rebsamen"⁷⁶. Le conseil d'administration doit comporter un administrateur salarié si le CA a jusqu'à 12 membres, deux s'il a plus de 12 membres.

ON DÉNOMBRE UN TOTAL DE 50 ADMINISTRATEURS SALARIÉS SUR L'ENSEMBLE DU CAC 40. PARMI CES 50 ADMINISTRATEURS SALARIÉS, 13 NE SONT DANS AUCUN COMITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LEUR ENTREPRISE⁷⁷

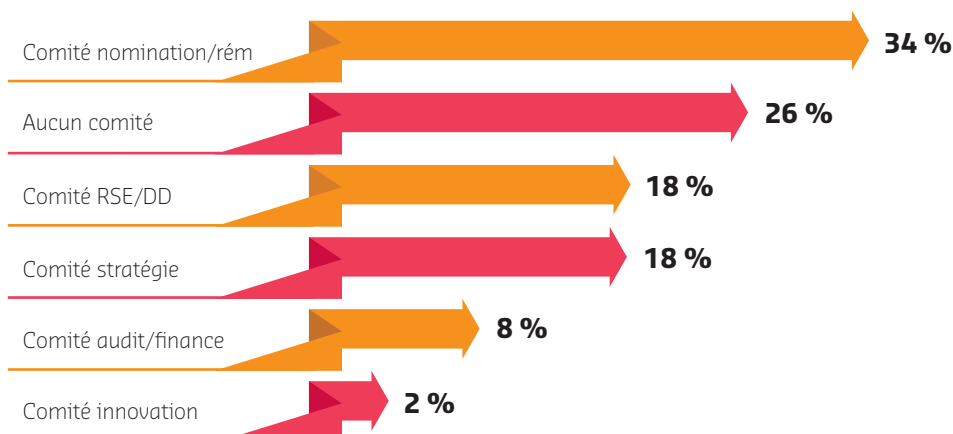
CAC 40
26%

des administrateurs salariés ne sont présents dans aucun comité rattaché au conseil d'administration

CAC 40
18%

des administrateurs salariés font partie du comité RSE rattaché au conseil d'administration

TAUX DE PRÉSENCE DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS AU SEIN DES COMITÉS DU CA



Source : Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

⁷⁵ Cfdt, Enquête "Parlons travail", 1ère édition, Mars 2017

⁷⁶ Loi du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi dite "loi Rebsamen" de 2015, entrée en vigueur le 1er janvier 2017

⁷⁷ Analyse Orse des documents de référence publiés en 2018 (donnée 2017) des entreprises du CAC 40 (hors Technip)

L'IFA constate dans son enquête auprès des organisations syndicales⁷⁸ qu' "à de rares exceptions près, où des entreprises sont restées réticentes, les administrateurs salariés ont été bien accueillis dans les conseils et ils ont, parfois voire souvent, noué des relations constructives avec le président du conseil et avec les administrateurs. [...] Il subsiste néanmoins une certaine méfiance ou des réticences, parfois fortes, d'origine culturelle, psychologique ou historique."

De nombreux acteurs⁷⁹ se positionnent pour un renforcement et un ancrage institutionnel plus fort avec comme points essentiels : le nombre des administrateurs, les entreprises

et le seuil concernés (obligation quel que soit le statut ?), la formation de ces administrateurs.

Le rapport Notat-Senard⁸⁰ penche pour un renforcement du nombre des administrateurs salariés, soulignant que selon plusieurs rapports et personnes auditionnées "La présence de salariés permettrait de tempérer le court-termisme et la tendance à la financiarisation, elle fournirait une compréhension concrète de l'entreprise de l'intérieur, une mémoire des projets passés et une plus grande connaissance des métiers exercés dans l'entreprise."

1 | QU'EST-CE QUE L'ARRIVÉE DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS DANS LES CONSEILS A CHANGÉ ?

Les administrateurs salariés apportent de la diversité aux conseils. Mais l'ouverture reste timide : la présence des administrateurs salariés est encore en-deçà des ambitions affichées dans le rapport Gallois qui, considérant la présence des salariés dans les CA comme un élément de modernisation de la gouvernance, suggère de porter à un tiers les représentants des salariés dans les conseils des très grandes sociétés.

La participation des administrateurs salariés est encore trop limitée pour créer une véritable dynamique et peser dans la stratégie des entreprises.

2 | LES ADMINISTRATEURS SALARIÉS SONT-ILS DES AMBASSEURS DES SUJETS DE RSE AU SEIN DES INSTANCES DE DIRECTION ?

Les administrateurs salariés, par leur connaissance de la **réalité du travail** de l'entreprise et de son histoire sont indispensables au gouvernement d'entreprise. En effet, la représentation entre les **intérêts du travail et du capital** dans l'entreprise reste très déséquilibrée et la participation des administrateurs salariés contribue au rééquilibrage nécessaire. Leur participation avec voix délibérative permet de donner davantage de place à des **enjeux de temps long tels que la RSE** : les administrateurs salariés peuvent être les porte-parole des enjeux extra financiers au sein des conseils.

Par ailleurs, la présence d'un administrateur salarié est souvent positivement liée à la **performance de l'entreprise**.⁸¹

3 | COMMENT PEUVENT-ELLES LES ACCOMPAGNER ?

Participer efficacement à un conseil ne s'improvise pas. Comme il s'agit d'un mandat singulier, relativement récent et que les administrateurs salariés peuvent être confrontés dans leurs fonctions à une certaine solitude, la CFDT a mis en place un réseau des administrateurs salariés. L'accompagnement se matérialise par différentes actions : formations, groupes de travail thématiques liés aux comités du conseil (audit et risques, RSE...), journées d'échange à thème (devoir de vigilance, transition numérique, risque réputationnel...), réalisation de guides pratiques (ex : guide sur la rémunération des dirigeants), conseils juridiques. Les récentes évolutions de RSE avec la transposition de la directive européenne sur le reporting extra financier, l'entrée en vigueur de la loi sur le devoir de vigilance ou la loi Sapin 2 supposent aussi de sensibiliser les administrateurs aux nouvelles obligations et nouveaux outils. Par ailleurs, pour que les administrateurs salariés puissent mener à bien leur mandat, il est important que chaque comité leur soit ouvert : aucun comité spécialisé du conseil (stratégie, rémunération, etc.) ne devrait pouvoir exclure a priori les administrateurs salariés, qui sont des administrateurs comme les autres.



FRÉDÉRIQUE LELLOUCHE
SECRÉTAIRE CONFÉDÉRALE DE LA CFDT

78. IFA, Secondes assises des administrateurs salariés, 2017

79. Think Tank Terra Nova, Fondation Jean Jaurès, CFDT, etc.

80. Recommandation N°6 : "Renforcer le nombre des administrateurs salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance de plus de 1000 salariés à partir de 2019, à deux salariés à partir de 8 administrateurs non-salariés et trois salariés à partir de 13"

Cette présence accrue inciterait ainsi les entreprises à mieux prendre en compte les variables non financières. C'est ce que tendent à penser les 91 signataires de la tribune parue dans le monde du 5 octobre 2017⁸² en expliquant que cette mesure permettrait notamment aux entreprises de *"mieux prendre en compte les variables non financières et les impératifs de leur responsabilité sociale et environnementale (RSE)."*

B | Méthodes participatives

Après les consomm'acteurs, les collabor'acteurs⁸³
En interne, des initiatives de co-construction de la stratégie business avec l'ensemble des collaborateurs se développent. Il est intéressant de constater que si naturellement les sociétés coopératives intègrent leurs salariés dans les décisions relatives à l'entreprise, des sociétés *mainstream* réfléchissent à développer une gouvernance plus participative.

Impliquer les collaborateurs demande de les accompagner, de les outiller et de les former pour qu'ils puissent participer aux processus de réflexion et de décision en toute confiance et de manière éclairée.

Impliquer les collaborateurs favorise l'innovation, permet de faire remonter des sujets. Mais pour qu'ils prennent des initiatives, il faut les former, qu'ils se sentent capables de le faire.

Marcel (PME)

QUELQUES INITIATIVES FAVORISANT L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS DANS L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE

BIOCOOP

Biocoop est une coopérative qui associe magasins, producteurs, salariés et consommateurs et qui a pour objectif de développer l'agriculture biologique. Une gouvernance unique en Europe. Dans notre organisation, la stratégie est définie et validée par les sociétaires ! Elle est ensuite déclinée de manière opérationnelle. Par exemple pour 2020, tous les salariés ont été appelés, sur la base du volontariat, à réfléchir à la déclinaison opérationnelle de la stratégie 2020 Biocoop qui se présente sous 6 piliers essentiels.

- les idées : comment promettre et défendre le modèle Biocoop auprès des acteurs de la bio, de l'ESS et du monde politique ;
- les initiatives et expérimentations : comment innover dans tous les domaines ;
- la communauté : comment tisser des liens entre tous les acteurs (magasins, producteurs, fournisseurs, salariés et consommateurs) ;
- l'offre : comment renforcer notre position consommateurs porteuse de sens ;
- l'amont : comment structurer les filières et les approvisionnements ;
- le réseau : comment préparer le réseau de magasins Biocoop aux enjeux d'avenir dont la RSE.

Les salariés volontaires, sous la coordination du directeur de la Stratégie, pilotent l'avancement et le suivi de chacun des piliers.

82. Tribune du Monde, 10 mai 2017

83. Collabor'acteur : terme utilisé par la Camif dans son rapport Développement Durable

LOXOS (PME)

Nous avons mis en place un "comité stratégique/de direction" pour aider à piloter la PME, dans lequel siègent différents managers de différentes directions : direction innovation et design, supply chain, comptabilité, marketing, pôle commercial. Le but de ce comité est d'impliquer les salariés dans le processus stratégique et décisionnel de l'entreprise.

Ce comité a rencontré des difficultés, notamment en matière de communication. La CEO a donc fait appel à un coach pour organiser des formations qui consistaient en des groupes de travail autour des bonnes pratiques de communication, de l'interaction entre les différentes directions, pour mieux performer dans leur métier. Cela leur a permis par la suite d'avoir une meilleure vue d'ensemble, de mieux réfléchir à la stratégie de l'entreprise et de faire participer les salariés au processus décisionnel.

CAMIF (PME)

La Camif a voulu se construire grâce à une gouvernance partagée, laissant la place aux collaborateurs. Ainsi, dans l'entreprise, le comité de direction n'est pas réservé aux exécutifs : il intègre aussi nos collaborateurs. Au sein de notre "Polygone" siègent à la fois les dirigeants de l'entreprise, mais aussi des salariés et managers des différents services de l'entreprise. Animé de manière tournante, cet organe de décision collaboratif permet de donner aux salariés une voix et un rôle dans toutes les décisions et de construire ensemble le présent et le futur de l'entreprise. Cette forme de gouvernance collaborative, étendue aujourd'hui à tous les services permet de créer du lien, de développer la cohésion et l'engagement. C'est sur ces bases communes que la Camif se co-construit en donnant toujours une voix à ses collabor'acteurs à l'image du budget, qui est co-construit.

DECATHLON

Notre directeur général a demandé en 2016, dans l'esprit d'un management "flat et libéré" d'avoir une vision d'entreprise participative (30 000 collaborateurs ont participé) ; et ce, afin que cela soit les collaborateurs et non pas seulement la direction qui décident des axes stratégiques. Cinq axes ont été ainsi retenus, dont un sur le Développement Durable. La participation a été facilitée à l'aide de séminaires, de workshops dans l'ensemble des pays.

Cette vision participative d'entreprise et le fait que les collaborateurs aient remonté eux-mêmes les sujets du Développement Durable a donné un formidable écho au Développement Durable. Le Développement Durable est inscrit dans la vision business de l'entreprise.

Associer les salariés à la gouvernance et les solliciter pour participer à l'agenda stratégique de l'entreprise, c'est aussi favoriser l'actionnariat salarié (autour de dispositifs relevant de l'épargne salariale, de la détention d'actions, etc.) à l'image de Danone qui lance le programme "une personne, une voix, une action"⁸⁴. L'objectif du programme est de permettre à ses 100 000 salariés de participer à la construction de la feuille de route correspondant aux objectifs de Danone à l'horizon 2030 et de devenir actionnaires de l'entreprise.

En s'appuyant sur une plateforme interne mettant à disposition des salariés des modules de formation approfondie, ils pourront donner leur avis sur tous les enjeux clés liés à leur activité pour la pérennité du groupe. D'ici 2019, chacun des salariés se verra attribuer une action Danone, assortie d'un mécanisme d'intéressement fondé sur un multiplicateur du dividende annuel versé aux actionnaires.

Lors de l'assemblée générale de Danone, Emmanuel Faber explique ainsi que : *"Nous voulons confier à nos salariés le pouvoir d'inventer notre avenir commun et d'en être co-responsables. Je suis convaincu que c'est en conférant à chacun le statut de salarié actionnaire de l'entreprise que nous pourrions faire converger les intérêts dans une perspective de long terme."*

Des entreprises se sont d'ores et déjà engagées dans cette voie d'un élargissement de leur actionnariat, toujours selon le principe "une personne, une voix" permettant aux salariés de participer aux assemblées générales annuelles et d'être associés au capital de l'entreprise.

Les bénéfices de l'actionnariat salarié seraient de favoriser le sentiment d'appartenance en fidélisant les salariés, et contribuerait à la stabilité et à la vision long terme.

Regard du groupe des administrateurs salariés en ce qui concerne l'intégration de la RSE dans les instances de gouvernance

L'intégration de la RSE dans les instances de gouvernance est aujourd'hui globalement insuffisante, elle se limite encore trop souvent à la validation par le conseil d'administration du reporting RSE obligatoire devant figurer dans le rapport annuel. La dimension stratégique croissante de la RSE n'est pas encore perçue par de nombreux administrateurs en dépit de l'effort des administrateurs salariés pour tenter d'en expliquer l'importance à long terme. Trois exemples en témoignent :

- La démarche de "réflexion intégrée" permet de définir la vision et le projet à long terme de l'entreprise en considérant davantage son environnement et ses externalités. C'est une approche très riche et maintenant bien documentée, matérialisée par un "reporting intégré" mixant, en les situant au même niveau, éléments financiers et extra-financiers (dont la satisfaction des critères RSE). On ne peut que regretter que peu de directions générales de nos grandes entreprises évoluent vers le déploiement de cette approche, préférant conserver la primauté de la seule performance financière à court terme au détriment d'une performance globale à long terme.

- La rémunération variable des dirigeants reste très majoritairement basée sur l'atteinte d'objectifs financiers et intègre encore trop peu de critères RSE. Quand ils sont retenus, ils concernent souvent des objectifs de réduction des accidents du travail, ce qui est loin de représenter l'ensemble du spectre de la RSE. Une évolution est donc indispensable mais elle rencontre la résistance au changement de nombreux administrateurs et directions générales qui y voient encore aujourd'hui davantage un "gadget" qu'une voie de progrès et de performance à long terme de l'entreprise. Les codes de gouvernement d'entreprise (en France le code Afep-Medef en particulier) doivent être révisés rapidement en ce sens mais si la "soft law" devait ne pas évoluer, ce changement devra faire l'objet d'une modification législative.

- Le partage de la valeur ajoutée entre actionnaires, salariés et la préparation de l'avenir de l'entreprise (investissements autofinancés) ne fait l'objet que très rarement d'une discussion dans le cadre du dialogue social d'entreprise alors que c'est une disposition du Code du travail depuis 2015. Le partage d'informations sur ce sujet et une répartition équitable seraient pourtant des éléments forts de cohésion sociale et donc de performance de l'entreprise : il faut développer cette démarche qui rentre dans le champ de la RSE.



GÉRARD MARDINÉ,
CFE-CGC - SECRÉTAIRE NATIONAL,
ÉCONOMIE, INDUSTRIE, DÉVELOPPEMENT
DURABLE, RSE, LOGEMENT

84. Communiqué de presse – Danone – 26 avril 2018

INSTANCES DE GOUVERNANCE – QUELQUES PISTES D'ACTIONS POUR VOS PROCHAINS DÉFIS

■ PROGRAMMER LA RSE AUX DISCUSSIONS SUR LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

La discussion sur la stratégie RSE ne doit pas être décorrélée de celle sur la stratégie économique de l'entreprise et vice versa. L'entreprise ne peut avoir qu'une seule stratégie qui prend en compte tous les éléments.

- > La direction RSE (ou la personne en charge du sujet) doit être présente et écoutée lors de l'élaboration de la feuille de route business de l'entreprise.
- > L'intégration de la RSE dans la stratégie business doit se matérialiser concrètement :
 - au sein des processus et des prises de décisions ;
 - au sein des feuilles de route des dirigeants, des managers et des collaborateurs ;
 - au sein d'une communication qui raconte une seule histoire, celle de la performance globale.

■ TROUVER SA SOLUTION POUR ANCRER LA RSE AU CŒUR DES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Directeur RSE présent aux instances de direction, fonctionnement via un sponsor, comité RSE rattaché aux instances de direction, interventions régulières de la direction RSE dans les comités déjà existants... Les témoignages ne prônent pas une solution unique, celle-ci dépend de la personnalité des acteurs ou encore de la culture de l'entreprise. Par contre, il est important de veiller à ce que la solution choisie ait un réel impact sur la gouvernance de l'entreprise, qu'elle ne soit pas symbolique.

■ MULTIPLIER LES EFFORTS POUR IMPLIQUER LES ADMINISTRATEURS

La prise en compte des enjeux RSE par le conseil d'administration est essentielle pour une intégration stratégique des enjeux de long-terme dans la prise de décision. La montée en compétence des administrateurs s'opère à travers :

- > des actions de sensibilisation voire de formation sur les enjeux pertinents et les liens entre RSE et business ;
- > l'intervention régulière de la direction RSE au sein du conseil.

■ INSTAURER UN COMITÉ DE PARTIES PRENANTES EXTERNES EFFICACE ET CONSTRUCTIF

La création d'un comité de parties prenantes externes ne s'improvise pas et des points de vigilance sont à garder en tête en ce qui concerne :

- > le choix et la hiérarchisation des parties prenantes ;
- > l'organisation du dialogue ;
- > la prise en compte des attentes des uns et des autres ;
- > la finalité escomptée du dialogue ;
- > la place qu'on souhaite lui conférer au sein de la gouvernance de l'entreprise.

■ EMBARQUER LES ACTIONNAIRES

Pour que la RSE devienne incontournable, il convient qu'elle soit abordée lors des assemblées générales. Les questions de l'engagement actionnarial, de l'investissement long terme vs court terme, du dialogue émetteur-investisseur sont aujourd'hui identifiés comme des sujets essentiels .

- > favoriser le dialogue avec les investisseurs (lors des *road shows*, reporting intégré ...) ;
- > lier le financier et l'extra-financier dans les assemblées générales : à travers la prise de parole du DG sur les enjeux RSE, l'intervention du directeur RSE, etc.

■ CONSTRUIRE AVEC LES COLLABORATEURS

Une gouvernance plus participative peut être source d'innovation et favoriser le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

- > le renforcement de la présence des administrateurs salariés et leur participation aux comités spécialisés des conseils d'administration ;
- > développer l'actionnariat salarié ;
- > faciliter la participation des salariés aux processus stratégiques et décisionnels de l'entreprise ;
- > s'inspirer des pratiques dans le secteur des coopératives.



- ACTEURS DE TERRAIN -
BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE



99 RÉSEAUX DE CORRESPONDANTS RSE – NOUVEAU BILAN

101 1 | AUTANT DE SOLUTIONS QUE D'ENTREPRISES

102 1 | UN NOM QUI DONNE LE TON

102 2 | UNE TAILLE VARIABLE ET DES ORGANISATIONS MULTIFORMES

102 A | Réseau existant ou réseau spécifique

102 B | Taille du réseau

103 C | Type de correspondants

106 3 | LA RAISON D'ÊTRE D'UN RÉSEAU

106 A | Démultiplier le rôle de la direction centrale

106 B | Mobiliser les collaborateurs

106 C | S'ajuster à la culture

106 D | Inspirer la direction centrale

106 4 | UN POSITIONNEMENT PAS ANODIN

107 5 | LES BÉNÉFICES D'UN RÉSEAU

108 6 | DES ALTERNATIVES AU RÉSEAU ?

110 2 | L'INTERPRÈTE PASSE AU CŒUR DE L'INTRIGUE

110 1 | DE RELAIS À CONTRIBUTEUR

113 2 | DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

113 3 | UN RÔLE QUI NE S'IMPROVISE PAS

116 4 | IL EST TEMPS D'OFFICIALISER

116 A | Désigner le correspondant

116 B | Officialiser la mission

120 3 | ANIMER, C'EST PERFORMER !

120 1 | VOYONS-NOUS POUR EN PARLER

122 2 | SANS OUTILS, PAS D'OUVRAGE

122 A | Les outils de reporting

122 B | Les outils de communication

122 C | Les supports de sensibilisation

123 3 | BIEN MANAGER POUR PROGRESSER

124 A | Créer un sentiment d'appartenance à une communauté

124 B | Valoriser la contribution des membres

124 C | L'évolution du rôle de la direction/fonction RSE

125 4 | ÉLARGIR LE CERCLE

ACTEURS DE TERRAIN

BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE

Enseignements clés

81%

des répondants à notre sondage considèrent que

la mise en place d'un réseau de correspondants RSE est indispensable pour déployer et animer une politique RSE



Retour d'expérience des personnes interviewées

Le panorama des correspondants RSE a sensiblement évolué depuis notre étude de 2011. Point sur les changements :

- Au-delà de "la sensibilité au Développement Durable" il faut être un "bon communicant" et savoir mobiliser les équipes (leadership, conviction).
- Le volontariat (s'appuyer sur des collaborateurs ayant la fibre) n'est plus l'approche la plus répandue - les correspondants sont principalement nommés par la ligne managériale.
- Les correspondants ont des profils avec des niveaux de responsabilités de plus en plus importants : des directeurs, des membres du comité de direction métier ou pays.
- De l'animation d'initiatives ponctuelles au pilotage de plans d'actions plus structurés : aujourd'hui les correspondants contribuent de plus en plus à la définition des démarches RSE au niveau local comme au niveau global.

CAC 40

85%

des entreprises ont recours à un réseau de correspondants RSE pour animer leur politique



Tendance observée

**Des projets d'expansion
du réseau avec l'ouverture
à l'ensemble des salariés
tout en maintenant un
réseau de correspondants
professionnels identifiés**



D'après notre sondage,

Des difficultés persistent :

- le temps consacré à la RSE par les correspondants reste insuffisant
- les moyens pour faire vivre le réseau sont trop faibles
- les N+1 n'officialisent pas les missions des correspondants



Retour d'expérience des personnes interviewées

**La fonction RSE a un rôle clef à
jouer vis-à-vis de son réseau de
correspondants. Point sur les
actions à mettre en place :**

- former et outiller le réseau de correspondants RSE
- développer un management participatif (car les correspondants ne sont pas sous la responsabilité hiérarchique du responsable RSE)
- reconnaître et valoriser la contribution des membres du réseau pour maintenir leur motivation (cela passe par la formalisation et l'officialisation de leur mission)



RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE NOUVEAU BILAN

En 2011, peu d'études ayant été conduites sur les réseaux de correspondants, l'Orse et Des Enjeux et des Hommes ont alors produit un guide sur *"la mise en place et l'animation d'un réseau de correspondants RSE au sein des entreprises"*⁸⁵. Cette partie fait le point sur les évolutions constatées depuis ce premier bilan.

Pour déployer leurs stratégies RSE dans les différents métiers, dans les *business units* comme dans les pays, les directions RSE ont – de façon très schématique – plusieurs options : s'y employer elles-mêmes, passer par la ligne managériale et/ou s'appuyer sur un réseau de correspondants identifié comme celui de la RSE.

Le recours à un réseau RSE est la solution souvent retenue, notamment dans les grandes structures. Déjà en 2011,⁸⁶ nous constatons que la part des entreprises du CAC 40 faisant référence à un réseau de correspondants avait augmenté entre 2007 (moins de 50%)⁸⁷ et 2011 (70%).



85. Etude Orse et Des Enjeux et Des Hommes, Comment mettre en place et animer un réseau de correspondants DD/RSE au sein des entreprises, 2011

86. *Idem*

87. Etude Des Enjeux et Des Hommes et Novethic, Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports développement durable du CAC 40 ?, 2007

POURQUOI SE FOCALISER SUR LES RÉSEAUX ?

La façon de conduire la transformation dans les organisations dépend de plusieurs paramètres, dont la culture de l'entreprise (verticale ? mode start-up ?) et le couple urgence/importance du changement.

La transformation peut passer par la mobilisation de la ligne managériale, via un dispositif en cascade destiné à favoriser progressivement l'appropriation par les différentes strates de l'organisation. Cette solution peut apparaître comme la meilleure car elle permet d'ancrer le sujet dans le fonctionnement naturel. Cela demande en général un sponsorship fort de la direction générale (objectifs, calendrier) mais présente pour inconvénient de faire reposer le déploiement sur des personnes qui ne sont pas expertes du sujet, et qui peuvent être saturées par la multiplication des projets.

L'alternative est de mettre en place un réseau de correspondants, choisis pour leur intérêt et leurs compétences, qui va instiller le sujet progressivement et de façon transversale : qualité, éthique, communication, etc. Nous avons consacré la troisième partie de cette étude à ce mode d'organisation majoritairement retenu dans les entreprises consultées.



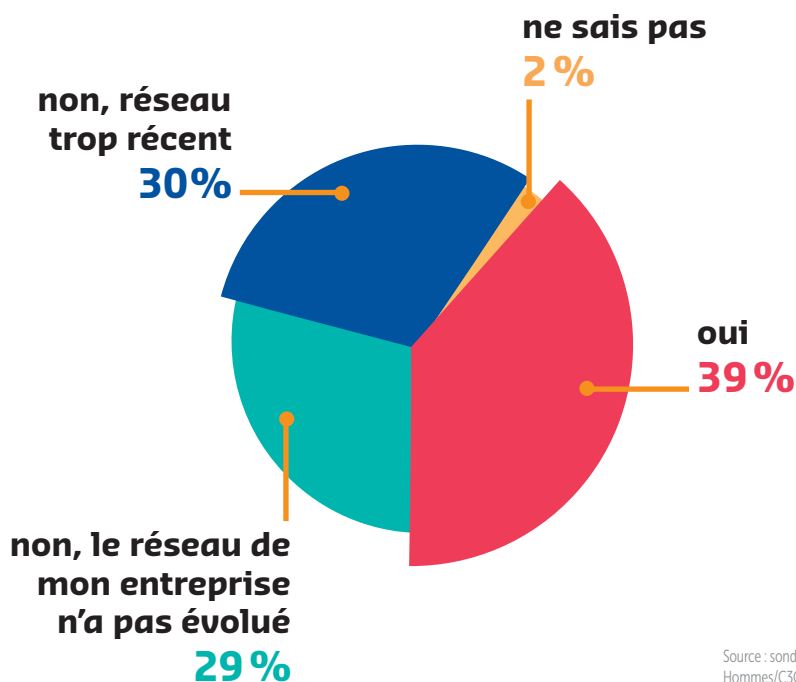
-1-

AUTANT DE SOLUTIONS QUE D'ENTREPRISES

Selon notre sondage, près de 40% des entreprises ayant mis en place un réseau de correspondants déclarent que celui-ci a connu des changements majeurs ces 5 dernières années : dans la plupart des cas, la taille du réseau a augmenté, son périmètre géographique s'est étendu, le nombre de thématiques couvertes s'est élargi, les compétences requises ont évolué.

Ce sont les plus grandes structures (plus de 10 000 salariés) qui enregistrent le plus de transformations (étouffement, professionnalisation, etc.).

LE RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE DE VOTRE ENTREPRISE A-T-IL CONNU DES CHANGEMENTS MAJEURS CES DERNIÈRES ANNÉES ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (86 répondants)

1 | UN NOM QUI DONNE LE TON

Pour désigner ces collaborateurs, les entreprises utilisent différentes appellations : les termes "correspondants", "référénts" ou "ambassadeurs" sont les plus fréquents. D'autres termes sont également employés : "leaders", "champions", "éclaireurs". Comme mis en exergue en 2011, le choix du nom n'est pas neutre. Le rôle de relais est différent de celui d'éclairer. Être leader est plus engageant qu'être référent et les moyens alloués à la mission doivent être cohérents avec l'intitulé qui lui est donné.

Plusieurs des responsables RSE interrogés dans le cadre de notre étude déclarent que "si cela était à refaire", ils porteraient davantage attention au choix de l'appellation au moment de la création du réseau. Cette réflexion peut d'ailleurs être faite de façon collaborative, en associant les principaux intéressés.

2 | UNE TAILLE VARIABLE ET DES ORGANISATIONS MULTIFORMES

A | Réseau existant ou réseau spécifique

Les directions RSE s'appuient :

- soit sur un réseau existant (RH, communication, qualité, etc.) sollicité pour porter en plus les enjeux de RSE. Dans le secteur industriel par exemple, il est fréquent que ces sujets soient pris en charge par les équipes HQSE (Hygiène, Qualité, Sécurité, Environnement).

Il existe de nombreux réseaux de correspondants internes (risques, déontologie, handicap, numérique, RH, prévention santé, etc.), raison pour laquelle nous n'avons pas formalisé la création d'un réseau dédié de correspondants RSE. Les correspondants des autres réseaux se retrouvent dans notre communauté des Alliés du DD notamment mobilisés pour la collecte de données.

AG2R La Mondiale

- soit sur un réseau spécifique créé de toutes pièces. C'est souvent le cas par exemple à l'international (nomination d'une personne référente dans chaque pays d'implantation). Le recours à un réseau RSE dédié est plutôt le choix des grandes structures, les PME préférant des formules plus souples (groupes de travail temporaires, etc.).

Nous n'avons pas de réseau RSE, mais nous mobilisons des salariés sur des groupes de travail thématiques et sur la mise en œuvre du plan d'actions.

PME

Nous avons créé un comité avec un représentant de chaque équipe (marketing, commercial, service clients, service chauffeurs, service RH) qui s'attache à mener un ou plusieurs projets, l'idée étant de porter plusieurs projets concrets chaque année afin de susciter l'adhésion et faire appel aux bonnes volontés. Par exemple : créer une charte d'éco-conduite, mener des actions de tri sélectif, améliorer le bien-être des collaborateurs, etc.

Marcel (PME)

Avant de disposer d'un Comité d'Entreprise, nous avons remplacé les délégués du personnel par 4 groupes de progrès composés de 4 salariés, ce qui permettait d'impliquer, de former et de responsabiliser plus de personnes dans notre politique de RSE interne. Une véritable organisation RSE dans une entreprise de 30 personnes, c'est possible.

Greentech

B | Taille du réseau

Nous constatons déjà en 2011 que le nombre de correspondants pouvait varier sensiblement d'une entreprise à l'autre, y compris pour des entreprises de taille équivalente, allant d'une vingtaine à plus d'une centaine de correspondants. Les entretiens conduits cette année confirment ce constat, mais indiquent que la taille des réseaux a tendance à s'étoffer. C'est également ce que souligne le rapport Sia Partners de 2016⁸⁸ : "La fonction RSE s'appuie sur des réseaux internes de plus en plus étoffés. Déjà observée dans nos études précédentes, la dynamique de montée en puissance de réseaux de correspondants RSE s'est poursuivie, ces derniers ayant presque triplé en 4 ans".

Très peu d'entreprises évoquent des réductions d'effectifs de leur réseau par rapport à 2011. Lorsque c'est le cas, il s'agit en général de transformations rendues nécessaires suite à des erreurs de casting au démarrage.

Lorsque la démarche a gagné en légitimité et a été portée par les équipes de direction, il est devenu indispensable de s'appuyer sur des correspondants moins nombreux et plus chevronnés.

Anonyme

88. Etude Sia Partners, Les groupes du CAC 40 sont-ils socialement responsables ?, 2016

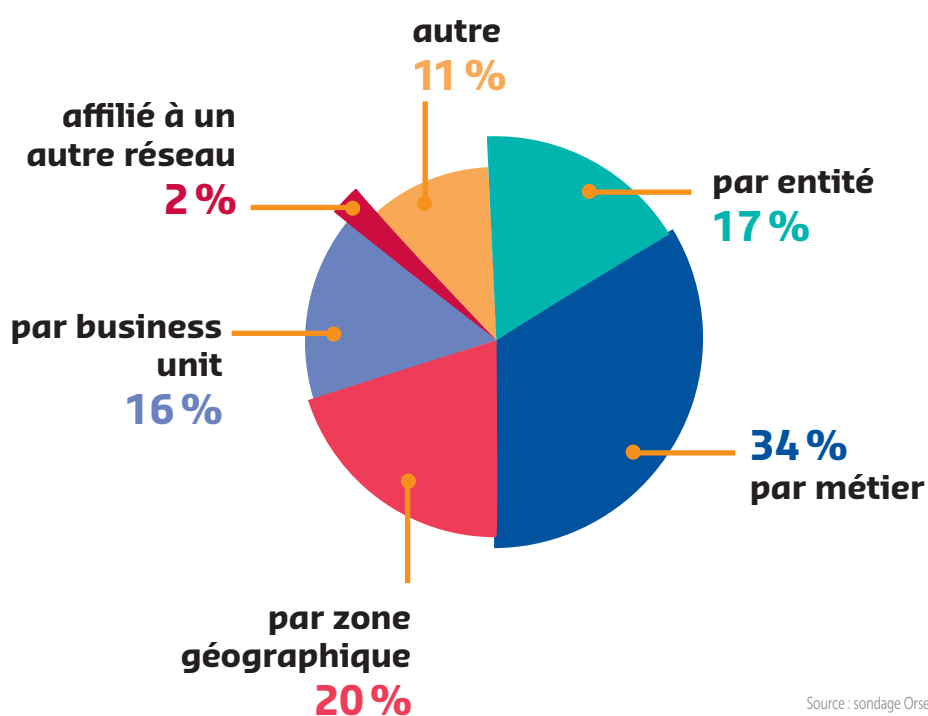
Il est difficile de tirer des conclusions sur la taille idéale du réseau. Elle dépend de l'effectif de l'entreprise et surtout :

- des enjeux de RSE et des métiers directement concernés ;
- du périmètre de l'entreprise (par exemple, pour les groupes internationaux, il peut y avoir un référent au niveau des zones lorsque la "maille" zone existe et dans les principaux pays d'implantation) ;
- de la maturité de la démarche.

C | Type de correspondants

En règle générale, on trouve des correspondants dans les métiers (pour intégrer la RSE aux process et pratiques), dans les *business units* (pour inscrire la RSE aux plans moyens termes) et dans les pays. Ces organisations se sont mises en place progressivement, en commençant souvent par les métiers les plus exposés (par exemple les achats ou les grands comptes), puis les *business units* les plus concernées (par exemple, la BU immobilier d'entreprise pour un constructeur).

QUELLE EST L'ORGANISATION DU RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE DE VOTRE ENTREPRISE ?



Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018

Une grande partie des entreprises consultées fait état de la coexistence de différentes catégories de correspondants :

- des généralistes, susceptibles de traiter de tous les sujets liés à la RSE, par exemple dans les *business units* ou les sites à l'étranger ;
- des spécialistes dédiés à des enjeux plus spécifiques comme l'environnement, l'éthique ou le handicap ;
- des experts métier, par exemple les correspondants communication responsable au sein de la direction de la communication.

Les membres du réseau sont tous experts dans leur domaine. Ils peuvent donc apporter leur savoir faire et leur expérience au groupe, en expliquant comment les enjeux RSE peuvent s'intégrer à leur domaine.

Vinci

ORGANISATION DU RÉSEAU

DECATHLON

Dans son réseau d'environ 150 membres, Decathlon compte 76 Leaders Environnement (dans ses différentes marques propres et process industriels) et un réseau d'une cinquantaine d'*Operations Process Managers Sustainable Development* dans ses pays de production (certains à temps plein, d'autres missionnés à temps partiel). L'entreprise compte aussi des *Environmental Country Leaders* (en charge de la démarche environnementale de leur pays) et des *Sustainable Development Country Leaders* dans certains pays en charge de toutes les questions de Développement Durable de leurs périmètres (certains missionnés, d'autres à plein temps).

NORAUTO

Il existe deux niveaux :

- une communauté Développement Durable sur le réseau social Google + : l'objectif étant d'inspirer, de partager les initiatives. Tout collaborateur Norauto peut s'inscrire et participer ;
- un comité opérationnel : constitué des leaders Développement Durable des pays et des différents métiers (marketing, achats, logistique, directeurs de centres).

Notre volonté est d'intégrer et de positionner le Développement Durable au plus proche des métiers pour qu'il soit un véritable booster de fierté d'appartenance, d'innovation, de création de valeur.

Il peut également exister des réseaux à plusieurs niveaux (zone géographique et pays, *business unit* et filiale, direction fonctionnelle et équipe sur site). Lorsque c'est le cas, le temps dédié à la mission varie : certains membres y travaillent à plein temps, d'autres à temps partiel (et agissent en relais opérationnel des premiers).

Le réseau est articulé autour de 200 personnes : 40 champions, répartis dans les business units et les fonctions (RH, finances, achats...) et 160 correspondants au niveau des sites industriels, des laboratoires de R&D et sites administratifs.

Solvay

Présents dans les différentes entités d'Elior Group, les correspondants RSE contribuent à définir et mettre en œuvre la stratégie RSE du groupe à travers un plan d'actions opérationnel adapté à leurs marchés. Ils s'appuient sur des experts métier pour faciliter le déploiement des actions définies.

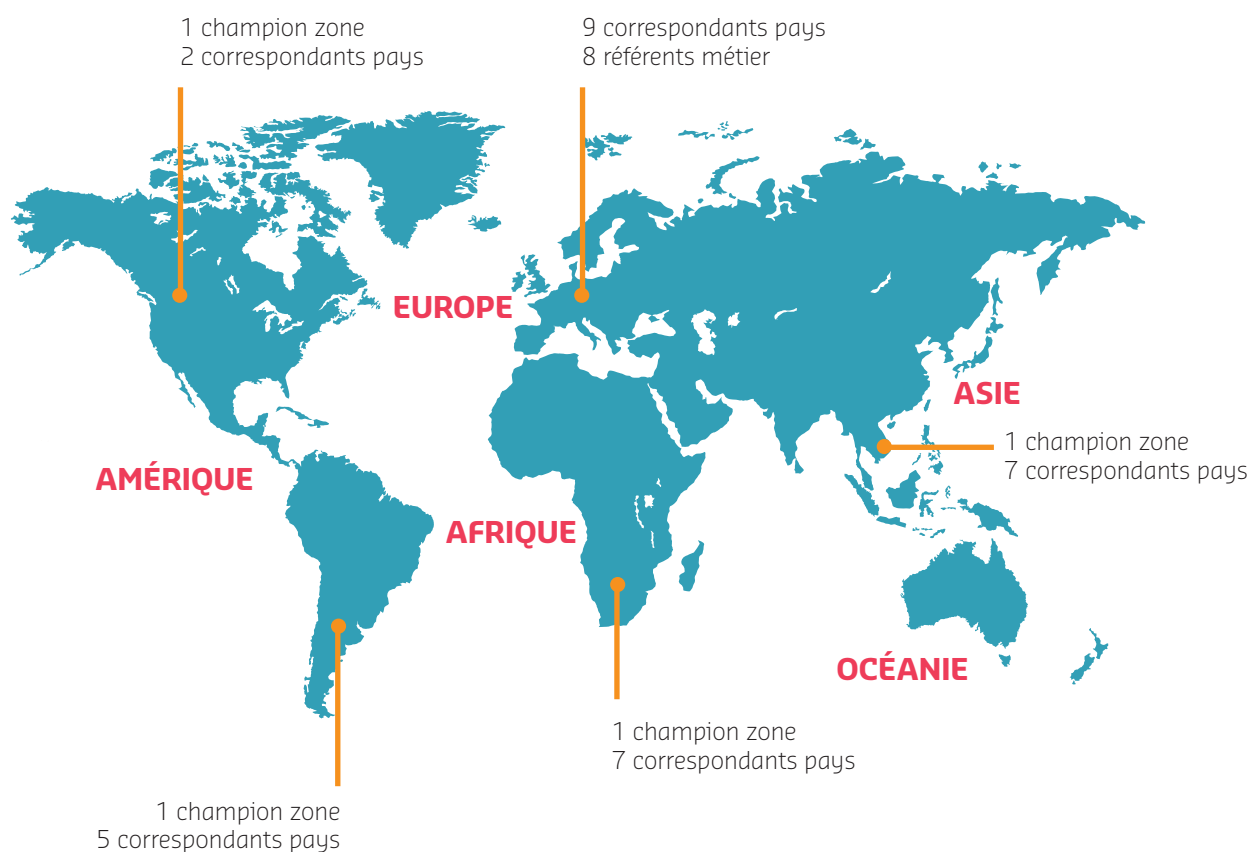
Elior

**EXEMPLE D'UN SCHEMA D'ORGANISATION D'UN RESEAU RSE
(GROUPE INTERNATIONAL DE 20 000 PERSONNES PRESENT
DANS 5 ZONES GEOGRAPHIQUES ET 30 PAYS)**

4 champions zone

30 correspondants pays

10 référents correspondants métier (RH, achats, juridique, finance, R&D, industrie, promotion, communication, fondation, organisation/transformation)



En résumé, la structure des réseaux est multiforme. Elle est parfois le résultat d'un maillage pensé dès l'origine - à partir d'un véritable travail de diagnostic des changements à accompagner. Elle est le plus souvent l'héritage d'une construction en plusieurs étapes, au fur et à mesure de l'avancement de la démarche. Elle demande de la part des directions RSE une certaine agilité pour ajuster leur accompagnement à la nature des réseaux et collaborer avec les autres directions qui agissent en management fonctionnel sur les mêmes acteurs.

D'autres réseaux existent, comme par exemple : le réseau d'acheteurs responsables, le réseau de relais compliance ou le projet de réseau pour le Mécénat Servier. L'enjeu au moment du lancement de notre démarche n'est pas de multiplier les réseaux mais de concevoir, en partenariat avec les autres directions, le bon maillage.

Servier

3 | LA RAISON D'ÊTRE D'UN RÉSEAU

Plusieurs raisons sont avancées pour justifier la mise en place de ce type d'organisation.

A | Démultiplier le rôle de la direction centrale

Qu'il s'agisse de répondre à un besoin de collecte de données extra-financières (pour le reporting), de déployer la communication autour de la démarche auprès du plus grand nombre, ou d'animer des projets RSE sur le terrain et dans les métiers, les correspondants sont le bras armé de la direction RSE localement et source de gain de temps, en particulier dans les grands groupes.

B | Mobiliser les collaborateurs

Les membres du réseau favorisent, du fait de leur proximité avec les équipes, une meilleure acculturation à la RSE. Ils sont en capacité de traduire les grandes orientations en leur donnant du sens, d'illustrer à partir des bonnes pratiques locales, d'entretenir une émulation (ce qui est difficile à distance). Ils animent le partage de bonnes idées localement. Les répondants au sondage considèrent leur réseau comme un levier de mobilisation des différentes strates de l'organisation. L'étude du Medef⁸⁹ rappelle qu'en France "35 % des salariés sont désinvestis, et utilisent leur insatisfaction comme énergie négative à l'intérieur".

Parmi les motivations pour sa création, on trouve celle de répondre à une demande des collaborateurs de pouvoir en savoir plus, d'échanger et de contribuer davantage à la démarche.

Schneider Electric

C | S'ajuster à la culture

Les répondants au sondage insistent sur le fait que la RSE est un sujet opérationnel qui ne peut pas être géré en central. Le réseau permet de décliner les approches et outils selon les spécificités du métier, de la BU, et du pays (attentes des parties prenantes, enjeux culturels, réglementations). A l'international, c'est une condition *sine qua non* de l'adaptation aux réalités opérationnelles.

Face à l'ambition de déployer les projets RSE au niveau international, le réseau - et plus globalement la communauté d'acteurs engagés - sont devenus un prolongement naturel pour obtenir des réalisations et une implication au niveau local.

Carrefour

D | Inspirer la direction centrale

Comme le note l'étude Sia Partners de 2016⁹⁰, bénéficier de l'appui de correspondants internes, dans les principales fonctions et filiales, nourrit la fonction RSE des réalités vécues sur le terrain. Ces allers-retours "global/local" permettent de piloter la stratégie RSE de manière beaucoup plus fine. D'après notre sondage, le réseau est utile pour se remettre en cause et prendre connaissance des erreurs commises.

J'ai grâce à eux une meilleure compréhension du contexte local. Pour alimenter ma veille, connaître et maintenir les relations parties prenantes, j'ai besoin de ces leaders. C'est important qu'ils détectent les sujets pertinents dans chaque pays et c'est important de les mettre en condition pour y arriver.

Decathlon

4 | UN POSITIONNEMENT PAS ANODIN

Nous constatons déjà en 2011 que les correspondants étaient plutôt des cadres. On observe aujourd'hui dans de nombreuses entreprises, une évolution vers des niveaux de responsabilités plus importants : des directeurs, des membres du comité de direction métier ou pays.

La direction RSE interagit dans chaque zone géographique, non seulement avec un réseau de correspondants mais aussi - en fonction des sujets - avec des cadres impliqués et motivés qui sont souvent N-1 de l'équipe de direction locale.

Carrefour

89_ Etude Medef, Animation interne de la RSE Les entreprises en parlent ! 2018

90_ Etude Sia Partners, Les groupes du CAC 40 sont-ils socialement responsables ? 2016

Dans les centres financiers, les correspondants sont placés sous le directeur. Dans les filiales, ils sont placés au niveau du secrétariat général et dans les directions, ils sont N-1 ou N-2 des directeurs membres du comité exécutif. Ce rattachement haut placé est indispensable.

La Banque Postale

Le positionnement hiérarchique du relai développement durable est un sujet clé. C'est une orientation business plus qu'une expertise technique qu'il faut rechercher.

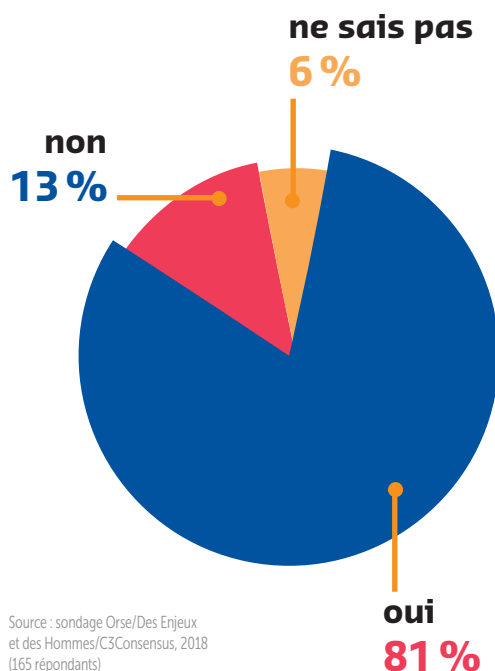
Solvay

Le positionnement conditionne aussi les résultats en matière d'implication des équipes dirigeantes locales. Car, selon notre sondage, beaucoup de progrès restent à faire en matière d'appropriation du sujet par les directions opérationnelles de terrain/de filiales.

5 | LES BÉNÉFICES D'UN RÉSEAU

Quelle que soit la taille des structures, la mise en place d'un réseau de correspondants RSE est jugée utile pour déployer et animer une politique RSE ; 81% des répondants à notre sondage réalisé en ligne la jugent indispensable.

LA MISE EN PLACE D'UN RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE EST-ELLE INDISPENSABLE POUR DÉPLOYER/ ANIMER UNE POLITIQUE RSE DANS UNE ENTREPRISE ?



C'est un indicateur de la maturité des démarches. Il convient en effet d'avoir au préalable mis à plat les enjeux, travaillé sur la stratégie et fixé les grandes orientations. Et cela peut prendre des années. Ainsi, parmi les entreprises interrogées ayant mis en place un réseau, une minorité déclare l'avoir fait au début des années 2000, la plupart l'ayant fait plus tard (dans les années 2010).

La plupart des entreprises interrogées éprouvent des difficultés à évaluer les effets des actions des réseaux de correspondants (à identifier leur contribution spécifique à la performance globale). Dans ce domaine, comme dans d'autres, un travail reste à conduire sur la mesure d'impact.

Et pourtant, il est précieux - pour négocier au niveau d'une direction générale la mise en place ou le maintien d'un réseau - de pouvoir démontrer le ROI de cette organisation. Une cinquantaine de correspondants consacrant 10% de leur temps à cette casquette équivaut à cinq ETP. Parmi les pistes évoquées figure celle de réaliser un tableau de bord avec des indicateurs de :

- moyens (nombre de réunions de sensibilisation, participation aux meetings Groupe, etc.) ;
- résultats (adhésion des salariés à la démarche mesurée par le baromètre social, mise en œuvre d'une feuille de route, déploiement de projets, etc.).

L'étude du *Doughty Centre*⁹¹ identifie cinq bénéfices à l'installation d'un réseau :

- la sensibilisation et l'engagement des leaders locaux ;
- l'occasion d'identifier des opportunités et de les transférer vers les lieux et personnes qui peuvent capitaliser dessus ;
- la possibilité de démontrer clairement la démarche RSE dans l'organisation, et d'encourager le partage des budgets à travers les différents services ;
- la capacité de donner des lignes directrices pour les salariés et une vision claire de la stratégie pour les représentants ;
- la capacité de permettre une visibilité de la démarche RSE.

91_ *Doughty Centre, Cranfield School of Management, Corporate Responsibility Champions Network, 2009*

Les bénéfices se mesurent aussi au niveau des correspondants. L'engagement dans le réseau est pour eux une opportunité de développer de nouvelles compétences, d'avoir accès à des enjeux stratégiques et de s'approprier le projet d'entreprise. La palette des sujets qu'ils adressent leur donne un tremplin pour faire évoluer leur carrière.

C'est vécu par les correspondants comme une valeur ajoutée : cela donne du sens, en cohérence avec les valeurs que l'on porte. Cela leur permet de sortir de la productivité au quotidien. C'est également un bon outil de réappropriation de leur métier : faire ce pas de côté, c'est prendre du recul avec un "filtre" RSE.

The Adecco Group

Chaque correspondant s'approprie et décline sa feuille de route dans chaque business unit en se fixant son propre niveau de contribution et ses plans d'actions. C'est transformant : ils deviennent réellement des acteurs du Développement Durable.

Suez

On constate que les ex-membres du Réseau vert - devenus managers - restent fortement sensibilisés au sujet et emmènent la RSE dans leurs bagages.

Nature et Découvertes

Chacun de nos correspondants du Développement Durable s'empare d'un sujet et le fait avancer. On a défini quels pourraient être les engagements Cultura en matière de Développement Durable, avec une cartographie pour évaluer les sujets court terme/ moyen terme et long terme. On se réunit avec le réseau tous les trimestres pour faire le point sur l'avancée des dossiers et voir où nous pouvons être novateurs.

Cultura

Nous avons fait le choix de ne pas développer de réseau. Nous avons fait l'essai mais cela n'a pas fonctionné. Finalement, la conclusion a été qu'il vaudrait mieux instiller le sujet dans toutes les strates et dans tous les métiers. La formule d'un correspondant Développement Durable par magasin, n'est pas la bonne.

Monoprix

La pénétration de la RSE dans le mindset, dans la façon de penser et d'agir, n'est pas liée au fait d'avoir des correspondants (qui seraient des sherpas prêchant la bonne parole). Il faut travailler sur la ligne managériale.

Bouygues

La plupart de nos responsables de projet ont une mission RSE. La démarche se décline opérationnellement chaque année en programmes pilotés par des responsables métier et les priorités RSE sont validées annuellement par le comité exécutif.

FDJ

Chaque direction porte une partie de la démarche RSE et s'occupe des enjeux sectoriels directement liés à son métier.

Armor-Lux

Ce choix révèle un parti pris fort. Comme évoqué en introduction, il dépend aussi de la taille de l'entreprise et de sa culture. Il demande de la part de la direction RSE de travailler étroitement avec toute la ligne managériale et d'obtenir dans chaque entité et métier la fixation d'objectifs découlant de la stratégie RSE de l'entreprise.

6 | DES ALTERNATIVES AU RÉSEAU ?

Certaines grandes entreprises déclarent avoir choisi à dessein de ne pas créer de réseau de correspondants et de s'appuyer sur l'organisation en place. Leurs décideurs considèrent souvent que l'implémentation doit se faire par la voie hiérarchique, que l'analyse des enjeux, le pilotage de la performance globale, le dialogue parties prenantes sont des responsabilités dont les managers de terrain ne doivent pas s'exonérer.



-2- L'INTERPRÈTE PASSE AU CŒUR DE L'INTRIGUE

1 | DE RELAIS À CONTRIBUTEUR

Nous avons constaté en 2011 que les membres des réseaux se voyaient confier six grandes missions :

- collecter et remonter les informations pour le reporting ;
- diffuser les informations en provenance du corporate et relayer les orientations au niveau local ;
- animer la démarche RSE localement en l'adaptant au contexte de l'entité ou aux enjeux de la fonction ;
- tenir une veille (réglementaire, sectorielle) ;
- rendre la démarche visible à l'extérieur (participation à des manifestations) ;
- partager les bonnes pratiques entre pairs.

L'accent était surtout mis sur les deux premières missions, plaçant les membres des réseaux dans un rôle de courroie de transmission à vocation principalement interne.

En 2018, si la remontée et la diffusion d'informations demeurent des missions importantes, les autres missions se sont renforcées attestant d'un rôle de plus en plus stratégique.

EVOLUTIONS DES MISSIONS

MISSIONS D'HIER	MISSIONS D'AUJOURD'HUI (EXEMPLES)
Remonter des informations Collecter les informations pour le reporting : indicateurs, objectifs, réalisations, bonnes pratiques	Eclairer sur les spécificités métier/BU/pays - Remonter un état des lieux des enjeux spécifiques (pour enrichir l'analyse de matérialité) - Faire valoir les spécificités culturelles - Remonter les problèmes rencontrés sur le terrain et les idées de solutions
Diffuser les informations Diffuser les informations en provenance du <i>corporate</i> (relayer les orientations)	Favoriser l'appropriation et l'engagement des équipes - Traduire les informations afin qu'elles soient plus facilement appropriables - Animer des approches plus bottom-up permettant aux équipes locales de contribuer à la démarche en étant source d'innovation en mettant à profit leurs expériences et en proposant des projets
Animer la démarche RSE au niveau local Réaliser des actions concrètes locales et ponctuelles conformément à la stratégie de la direction	Accompagner le changement et intégrer la RSE au plan à moyen terme de l'entité - Contribuer à l'élaboration de plans d'actions au niveau local (filiale, site, etc.) - Elaborer et déployer un plan de communication, sensibilisation, formation - S'assurer de la mise en œuvre et suivre les projets (ex : conformité à la réglementation)
Tenir une veille (réglementaire, sectorielle) Se tenir à jour sur les enjeux réglementaires et/ou sectoriels de la RSE	Avoir un rôle d'éclaireur Tenir un état des lieux des évolutions du contexte : - Pour les métiers : initiatives, outils - Pour les <i>business units</i> : attentes clients, critères inscrits dans les appels d'offre, signaux faibles - Pour les pays : panorama des acteurs (institutionnels, associatifs, concurrents), informations sur les risques pays (ex : atteinte aux droits de l'homme dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance)
Rendre la démarche visible à l'externe Participer à des événements	Animer les interactions avec l'écosystème - Consulter les parties prenantes - Développer une culture du dialogue - Saisir les occasions de communiquer - Représenter la direction RSE localement
Partager les bonnes pratiques entre pairs Alimenter une plateforme collaborative	Co-construire des projets avec les membres du réseau et d'autres acteurs internes

Les correspondants remplissent le reporting pour chacun des pays, ils communiquent autour du Développement Durable et font passer les messages, ils mettent en place les plans d'actions dans leur pays et les suivent.

Rexel

NATURE & DÉCOUVERTES

Le réseau des correspondants existe depuis le milieu des années 2000 et s'appelle le "Réseau vert". Il est composé de 13 personnes au siège, dans les principales fonctions, de 7 personnes au niveau des entrepôts et de 86 personnes dans les magasins en France et au Benelux. Ses membres sont des salariés volontaires passionnés de nature, relais des actions RSE auprès des équipes et des clients et donc un contact privilégié pour les associations locales. Ils ont également un rôle de sentinelle : chaque mois ils détectent les produits et les emballages dont la qualité environnementale pourrait être améliorée.

Chaque année, ils ont 14 challenges à relever dont 13 donnés par le siège (ex : installer l'arrondi en caisse, accueillir des associations, préparer l'audit ISO 14 001, organiser une promotion, etc.) et un challenge engagé à leur initiative. S'ils relèvent les challenges, ils touchent un 14ème mois de salaire. Les directeurs de magasin ont également une part de leur variable assise sur l'atteinte des objectifs de leur Réseau vert.

Le Réseau vert est associé étroitement à la vie de la fondation. Plusieurs représentants participent – à tour de rôle – avec le concours d'un représentant du comité scientifique de la fondation, du directeur de la fondation, d'un référent de l'équipe pédagogique de Nature & Découvertes, qui participent à la sélection des projets soutenus.

Les correspondants sont passés de l'animation d'initiatives ponctuelles au pilotage de plans d'actions plus structurés. Ils contribuent de plus en plus à la définition des démarches RSE au niveau local comme au niveau global. Ils interviennent dès l'analyse des enjeux locaux et l'élaboration des plans d'actions par les comités de direction. Leur rôle s'est considérablement enrichi.

Les leaders RSE sont répartis dans toute l'organisation et ont pour mission première de sensibiliser les dirigeants locaux et de stimuler l'émergence de plans d'actions RSE cohérents avec les stratégies des métiers et des marques. Leur contribution est multiple : ils ont un rôle de veille, d'ajustement, de coach et d'apporteurs de ressources.

Groupe Rocher

Auparavant, les référents étaient surtout impliqués dans la réalisation du rapport RSE, la collecte, la vérification des données et moins dans l'animation, la construction d'un plan d'actions. Désormais, ils participent, en co-construction avec nous, à l'élaboration d'un plan d'actions adapté à leur entité, à leur métier et pilotent leurs propres projets RSE : on définit des axes RSE au niveau du groupe et ensuite chacun se les approprie et les adapte à son métier.

Arkéa

Les ambassadeurs ont un rôle pédagogique (expliquer, sensibiliser) et d'initiatives locales dans une approche bottom-up pour porter la transformation et l'innovation au plus près du terrain.

Norauto

Parmi les plus grands changements, il est important de signaler l'ouverture à l'externe. Qu'il s'agisse uniquement de prise de parole dans les événements ou qu'il s'agisse de pilotage de dispositifs de dialogue parties prenantes, les correspondants sont plus exposés. Plusieurs entreprises les forment et les dotent d'outils pour qu'ils soient en capacité de tenir ce rôle.

Leur mission a évolué vers un rôle plus engageant avec des prises de parole sur les territoires et par la mise en place d'actions concrètes adaptées aux spécificités et besoins locaux.

Maif

Nous avons cartographié nos parties prenantes en 2010 au niveau groupe puis formé et outillé l'ensemble des CSR leaders de nos 70 filiales pour qu'ils soient en capacité de démultiplier l'approche et d'engager le dialogue locallement (Stakeholder Engagement Model).

Pernod Ricard

Si l'évolution des missions se reflète dans le profil et les compétences des membres des réseaux, elle renvoie aussi à la capacité de la direction RSE à favoriser cette autonomie et cette subsidiarité (par de la formation, la diffusion d'outils et de guidelines) et à suivre les actions menées afin de veiller à la cohérence globale.

Le double défi est de stimuler les initiatives et d'aligner les énergies dans un cadre commun.

Decathlon

Comment garantir l'image et la réputation de l'entreprise quand tous les correspondants peuvent être amenés à prendre la parole ?

La Banque Postale

2 | DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Dans l'étude de 2011, nous remarquons que les compétences principalement recherchées chez les membres des réseaux de correspondants étaient la sensibilité au Développement Durable, l'aptitude à la gestion de projet (dans une optique participative) et la - légitimité interne - (le fait d'avoir un réseau et d'être crédible en interne). Aujourd'hui si la sensibilité au Développement Durable reste incontournable, le fait d'être un bon communicant et la capacité à mobiliser les équipes (leadership, conviction) sont identifiés comme clés pour réussir la mission.

Chaque Directeur de filiale doit nommer un Sustainability & Responsibility Leader (correspondant RSE), N-1 du Codir de chaque filiale, quelqu'un qui est motivé et a des qualités de leadership pour coordonner les activités RSE.

Pernod Ricard

D'autres aspects tels que la positivité, le fait de travailler déjà en transverse (et donc de bien connaître chaque service/projet dans son entité) ou encore d'avoir réussi à conduire des changements peuvent également être pris en compte.

Nous sommes en train de définir le profil recherché pour nos futurs correspondants pays (25 pays prioritaires représentant environ 70% de l'activité). Ils devront notamment parler anglais pour pouvoir échanger avec la communauté, avoir idéalement des compétences de leadership et de communication et être capables de fédérer la motivation des équipes. La désignation des correspondants se fera en accord avec les directions des sites/filiales, sensibles aux sujets de RSE, ces personnes devront connaître les principaux acteurs sur place.

Servier

3 | UN RÔLE QUI NE S'IMPROVISE PAS

Il convient d'investir dans la formation et dans le maintien des compétences des membres des réseaux. L'étude du Medef⁹² rappelle que ceux-ci doivent "devenir des - professionnels - de la RSE et des enjeux prioritaires du groupe/de leur entité". En 2011 peu d'entreprises s'étaient attelées à faire monter en compétences leur réseau.

Aujourd'hui, nombre d'entre elles ont investi *a minima* dans une action de sensibilisation au moment de la constitution du réseau (séminaire *kick off*) mais la dynamique n'a pas été toujours maintenue et les nouveaux arrivants ont en général été plongés dans le bain sans formation. Rares sont les entreprises qui ont institué un dispositif spécifique de formation des nouveaux membres alors même que le *turn-over* au sein des réseaux (principalement lié aux évolutions de poste de leurs membres) - occasionnant une "fuite d'expertise" - rend difficile le maintien d'un bon niveau de compétence.

Nous formons nos correspondants, mais comme nous connaissons un fort turnover bien souvent les formés ne sont plus nombreux car les autres ont évolué. C'est un perpétuel recommencement.

Anonyme

C'est pour beaucoup de nos interlocuteurs de l'enquête un dossier à réactiver, mais ils constatent que :

- les programmes de formation ne sont pas faciles à actualiser car les contenus sont très évolutifs (changement de réglementation, apparition de nouveaux référentiels...) ;
- les équipes RH (département formation, universités d'entreprise) sont encore peu familiarisées à ces notions et ne constituent pas encore des appuis ;
- les correspondants sont très dispersés géographiquement et les réunir est compliqué.

Les formations, lorsqu'elles existent, comportent en général deux volets : un contenu générique sur les grands enjeux et des approfondissements sur des sujets bien spécifiques (dialogue parties prenantes, devoir de vigilance, carbone, économie circulaire, etc.).

Nous développons la formation de nos référents RSE. Notre objectif est qu'ils montent en expertise à la fois sur les fondamentaux de RSE (cadre international, Pacte mondial, réglementation RSE, labels RSE, notation extra-financière, etc.) et sur les enjeux et pratiques RSE spécifiques à leur métier.

Arkéa

Nous avons mis en place deux modules. Le premier aborde les "fondamentaux du Développement Durable et de la RSE", et le second se focalise sur "Comment être acteur et déployer la politique RSE de La Banque Postale." Ces deux modules sont inscrits au catalogue de formation de l'École de la Banque et du Réseau.

La Banque Postale

Ces formations sont déployées via le digital (e-learning, webinaires, formation à distance) ou en présentiel. Plusieurs responsables RSE militent pour la formule présentielle, considérant que les sujets traités demandent des interactions humaines. La plupart s'implique d'ailleurs personnellement dans la préparation et l'animation des modules.

Le choix des pédagogies actives est important car il s'agit moins de diffuser un savoir technique que de donner aux correspondants des clés de lecture et la capacité à devenir acteurs de leur apprentissage, une fois la formation terminée. Le partage entre pairs est une bonne solution et les correspondants sont demandeurs de réunions d'échange de bonnes pratiques. Le CODEV⁹³ (co développement professionnel) est un format idéal pour progresser entre pairs - en explorant des situations professionnelles en groupe - lorsqu'il est possible de réunir les correspondants.

On a mis en place une formation au moment de la constitution de ce réseau : séminaire kick off, sensibilisation au Développement Durable, aux enjeux sectoriels, à la démarche interne de Développement Durable Solvay Way, prise en main de l'outil et de la mission des champions et correspondants. On adapte en permanence leur formation car les sujets évoluent. On s'appuie maintenant aussi sur le e-learning.

Solvay

Nous avons élaboré un plan de montée en compétences des 69 experts pour leur permettre de devenir ambassadeurs, et un plan de sensibilisation des autres collaborateurs.

Rexel

La plupart des entreprises reconnaissent un besoin de formation des correspondants. Elles témoignent notamment de la difficulté à décliner l'engagement du groupe dans le réseau - certains membres ne s'appropriant qu'une partie des sujets, d'autres percevant mal l'étendue de leur mission, voire manifestant des résistances au changement.

Le défi est d'obtenir leur contribution à la performance, la matrice de matérialité étant souvent loin de leur préoccupation. L'enjeu de l'entreprise aujourd'hui est de décliner l'engagement du groupe auprès des différentes fonctions.

Coty

Il convient d'accompagner les correspondants pour qu'ils disposent d'une vision transversale de la RSE et qu'ils puissent ensuite accompagner les managers dans l'analyse des impacts et des opportunités RSE de leurs projets, en se posant les bonnes questions.

La Poste

Les correspondants interrogés émettent des besoins de plusieurs ordres. Au moment de leur nomination ils sont demandeurs de réunions de sensibilisation et d'accompagnement pour :

- mieux se repérer au niveau des grands enjeux (échelles de grandeur, acteurs clés, référentiels ODD, ISO 26000, Global Compact, GRI, etc.) et acquérir des arguments pour répondre aux plus sceptiques ;
- s'approprier les enjeux sectoriels et le benchmark des principaux concurrents ;
- bien cerner les enjeux de la maison (analyse de matérialité, cartographie des risques) et les orientations prises (vision des dirigeants, axes d'engagement, objectifs, calendrier...) ;
- comprendre leur rôle attendu et les moyens qu'ils pourront mobiliser ;
- exprimer leurs besoins d'appui par la direction RSE ;
- rencontrer leurs pairs, comprendre leur mission et développer leur sentiment d'appartenance à une communauté.

Dans un second temps, ils manifestent des besoins plus précis soit sous l'angle "technique" (ex : renforcer leurs connaissances sur les enjeux sociaux quand leur profil est plutôt environnemental), soit sous l'angle des *soft skills* : savoir conduire un projet, savoir animer et transmettre, savoir répondre aux objections, savoir faire évoluer les comportements... Parmi les techniques qui leur seraient utiles de connaître pour convaincre les décideurs et le corps social à leur échelle, figurent les socio styles (décodage des styles de personnalité) ou la socio dynamique (stratégie des alliés). Plus globalement, à l'instar des directions RSE, ils gagneraient à se former aux techniques d'accompagnement du changement.

92. Etude Medef, Animation interne de la RSE Les entreprises en parlent !, 2018

93. Article "Le "codév" décrypté : progresser en aidant les autres" 2012

Les correspondants peuvent se familiariser progressivement avec de nouvelles méthodologies : l'analyse de matérialité qui permet de comparer les enjeux business et les enjeux du point de vue des parties prenantes externes, la cartographie des risques, la consultation des parties prenantes, les outils de mesure de l'empreinte environnementale. Dans les entreprises les plus avancées sur l'intégration de la RSE au business, ils peuvent aussi avoir à collaborer avec les équipes marketing et à utiliser des référentiels qui permettent de "scanner la responsabilité" des offres de produits/services.

OUTILS D'ÉVALUATION DES OFFRES ET DES PRODUITS

L'ORÉAL

Pour mesurer nos impacts, améliorer chacun de nos produits et partager ces éléments avec nos consommateurs, de façon transparente, les équipes Développement Durable, Packaging et Recherche de L'Oréal ont travaillé, entre 2014 et 2016, à l'élaboration d'un outil inédit permettant d'évaluer la performance environnementale (empreinte eau, matières premières renouvelables, chimie verte, etc.) et sociale des produits. Baptisé SPOT, pour *Sustainable Product Optimisation Tool*, cet outil a ensuite été progressivement déployé au sein de l'ensemble des marques du groupe. En 2020, 100 % de nos produits démontreront un impact environnemental ou social positif.

LA POSTE

Un référentiel d'évaluation de la performance RSE des offres a été mis en place (couvrant l'ensemble des étapes du cycle de vie d'une offre et sur l'ensemble des champs de la RSE pertinents). Ce référentiel est utilisable pour toutes les offres, qu'elles soient sous format physique, numérique ou hybride. Son utilisation permet aux marketeurs de connaître les atouts RSE de leur offre, ainsi que les aspects sur lesquels une marge de progression existe. Cette démarche d'intégration de la RSE dans le processus de conception et d'élaboration des offres a donné lieu à une évaluation externe.

Le panorama montre bien l'étendue des compétences à développer, or peu d'entreprises ont un plan de professionnalisation de leur réseau (basé sur un référentiel de compétences, un dispositif d'évaluation et un plan de formation et d'évolution). L'une des entreprises interrogées dans l'étude de 2011 (leader de la construction) avait élaboré un référentiel de compétences et investi dans un programme robuste qui peut inspirer les décideurs d'aujourd'hui : six jours de formation décomposés en deux jours sur les enjeux du Développement Durable, les enjeux du secteur et la démarche "maison", deux jours de prise en main de la mission (notamment sur le volet social et sociétal) et deux jours sur les repères et outils de conduite du changement.

4 | IL EST TEMPS D'OFFICIALISER

A | Désigner le correspondant

En 2011, la tendance pour constituer le réseau était d'avoir recours au volontariat (s'appuyer sur des collaborateurs ayant la fibre, étant exemplaires dans leurs comportements au quotidien) et ayant manifesté leur motivation pour le poste. Les candidatures étaient généralement ensuite validées par les directeurs d'entités.

Si des systèmes mixtes alliant volontariat et désignation par la hiérarchie existent encore aujourd'hui dans bon nombre d'entreprises, la tendance est plutôt à la nomination par la ligne managériale.

La direction RSE conserve un pouvoir de recommandation facilité par la formulation d'une description de la mission confiée et des compétences recherchées.

La quinzaine de nos correspondants du Développement Durable chez Cultura avaient manifesté leur motivation pour déployer la démarche. La responsable de la délégation Développement Durable a identifié parmi ces personnes qui l'avaient sollicitée celles ayant les sensibilités les plus fortes sur ces questions et le profil le plus adéquat et leur a proposé de rejoindre le réseau.

Cultura

B | Officialiser la mission

Certaines entreprises ont un réseau informel, mais de plus en plus d'entreprises officialisent le réseau.

L'étude du Doughty Center au Royaume-Uni⁹⁴ présente les bénéfices associés à chaque type de réseau : "un réseau informel permet une plus grande flexibilité et une expansion à un grand nombre de membres qui ont un fort intérêt pour la RSE. Rendre un réseau formel permet de développer sa légitimité en tant qu'acteur à part entière dans la stratégie de l'entreprise".

Les répondants à notre sondage affirment que la diffusion du message fonctionne mieux quand la mission du collaborateur est officielle : il est identifié auprès des équipes comme l'interlocuteur privilégié, c'est donc plus facile pour les deux parties. Il peut plus facilement négocier sa disponibilité avec son N+1 et il a plus de poids pour intervenir auprès des dirigeants locaux.

La tendance est donc à la formalisation et à la diffusion d'une lettre de mission qui a le mérite de clarifier les choses pour les correspondants, pour leur N+1 et pour la direction RSE.

La feuille de route n'est pas assez formalisée pour tous et partout, et les process ne sont pas encore forcément systématisés ; c'est un chantier que nous menons. Nous sommes une structure en mouvement et le risque si les choses ne sont pas formalisées est qu'au moment des réorganisations internes, la case RSE se perde. Il faut penser à ne pas l'oublier.

Anonyme

Nous sommes en train de professionnaliser le réseau, les filières sont structurées avec des missions claires et des fiches de postes homogénéisées. Le réseau est plus formel.

Suez

Le fait d'associer les N+1 à la structuration du réseau, à la rédaction de la lettre de mission et à la mise en place de contrats d'objectifs - revus lors des entretiens annuels - est un bon levier. Idéalement, ils doivent signer la lettre de mission du correspondant et cette signature doit les engager à libérer du temps au collaborateur et lui accorder les moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

En effet, la question du temps disponible est un point clé. D'après notre étude de 2011, le temps dédié à la RSE par les correspondants variait sensiblement d'une entreprise à l'autre, ainsi qu'au sein même d'une entreprise, et les postes de correspondants à "temps plein" étaient rares. Aujourd'hui, on constate un plus grand nombre de postes dédiés (par exemple dans certains métiers stratégiques comme les achats ou au niveau des zones géographiques).

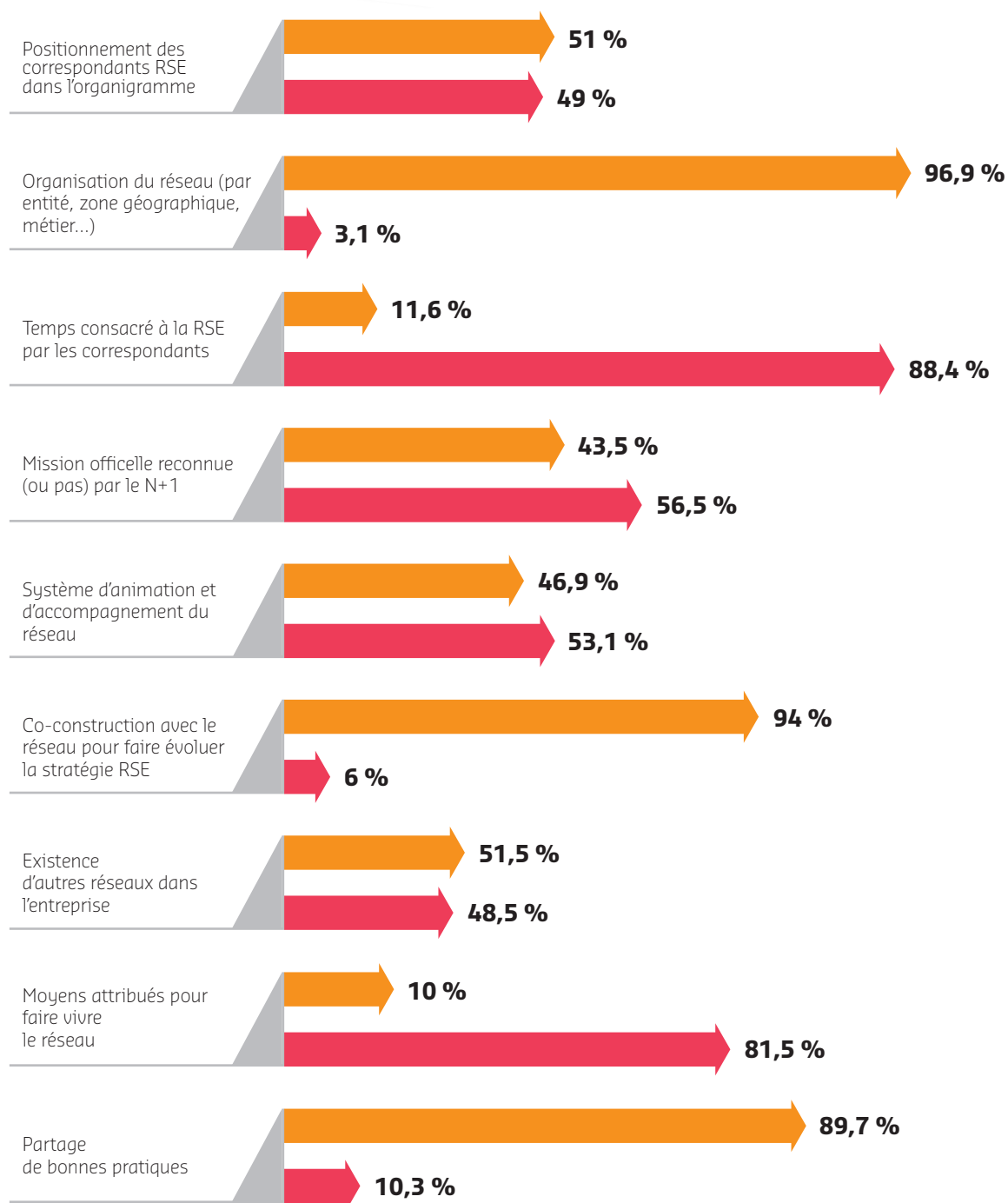
Les correspondants RSE (temps plein) contribuent à définir et à mettre en œuvre un plan d'actions adapté à leur marché et leur activité, en cohérence avec la stratégie du groupe. Les référents Développement Durable (temps partiel ayant d'autres fonctions opérationnelles) facilitent le déploiement des actions définies dans leur domaine.

Elior

Mais force est de constater que la question du manque de temps et de moyens (humains, financiers) reste un défi.

94. Doughty Center for Corporate Responsibility, Corporate Responsibility Champions Network: A 'How to' Guide, 2009

QUELS SONT LES PRINCIPAUX POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DU RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE DE VOTRE ENTREPRISE ?



■ Points forts ■ Points faibles

Source : sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes/C3Consensus, 2018 (169 répondants)

Nous avons obtenu que les référents disposent d'un temps dédié dans leur fiche de mission. Cependant, si le fait qu'ils continuent à exercer des fonctions opérationnelles renforce l'intégration de la RSE dans les métiers, cela pose parfois des problèmes de gestion du temps. La question du temps consacré à la RSE est fondamentale car évidemment avoir un vrai temps dédié permet d'avancer.

Arkéa

Le panorama des réseaux de correspondants a sensiblement évolué sur les dix dernières années. La recherche de nouvelles compétences, le fait de passer de l'appel au volontariat à la nomination ou encore la mobilisation de profils plus chevronnés (managers, dirigeants), témoignent de la montée en puissance des réseaux de correspondants.

LA DRH, PARTENAIRE CLÉ

Les directions des Ressources Humaines, qui ont parfois leur propre réseau de correspondants, peuvent être un allié précieux dans la création et l'animation des réseaux.

Elles peuvent :

- contribuer à la réflexion sur l'organisation du réseau ;
- aider à la formalisation des lettres de mission et à la formulation des compétences recherchées (recrutement interne) comme à l'identification des bons candidats ;
- accompagner la réflexion sur les objectifs, les critères d'évaluation annuelle, comme sur les modalités de rémunération si cette question vient à l'ordre du jour... ;
- proposer des modules de formation adaptés aux besoins spécifiques.

Brigitte Dumont, directrice de la RSE du groupe Orange, qui préside la commission RSE de l'ANDRH le confirme :

"Les DRH ont une double responsabilité en matière de RSE : celle de concevoir et de piloter les politiques sociales (santé, sécurité, employabilité, QVT, diversité, etc.) et celle d'accompagner le changement de culture vers le durable.

La sensibilité des DRH sur le sujet évolue depuis plusieurs années, notamment sous la pression des parties prenantes internes et externes."



-3- ANIMER C'EST PERFORMER !

Un autre grand défi est celui de l'animation du réseau : comment maintenir l'engagement des membres dans la durée ? comment gérer les interactions entre eux pour capitaliser sur les bonnes pratiques et créer une communauté ? comment stimuler leur capacité à devenir acteurs plutôt que "relais" ?

Il y a une vraie dynamique au sein de la communauté RSE au niveau mondial mais la position des correspondants RSE n'est pas facile : ils font l'interface entre les ambitions du central et les contraintes des marchés et ils cherchent l'appropriation par leurs collègues plutôt que de réaliser par eux-mêmes. Notre mission est de les aider à développer la bonne posture.

Groupe Rocher

1 | VOYONS-NOUS POUR EN PARLER

Au sein de notre étude de 2011, les principaux leviers pour animer les réseaux étaient des actions de communication sur les grandes orientations et les premiers résultats (via les newsletters, l'intranet, etc.), des rencontres pour lancer le réseau et les projets (groupes de travail, réunions, séminaires) et quelques actions pour animer la dynamique (trophées, etc.).

Aujourd'hui, les rencontres sont plus systématiques et plus fréquentes. Elles visent à développer le sentiment d'appartenance, créer des synergies qui seront utiles pour le déploiement, inspirer les participants par un partage de bonnes pratiques, de benchmark et d'informations clefs. Elles prennent la forme de réunions plénières (en général annuelles avec l'ensemble des membres) ou de réunions en plus petits groupes : travail thématique ou sur des projets (trimestrielles voire mensuelles).

En 2017, nous avons organisé un premier séminaire des éclaireurs, avec pour objectif de parler un langage commun, partager des connaissances, "vulgariser" le sujet, créer de la cohésion, des animations, et une réflexion sur notre site.

Biocoop

Nous organisons des séminaires au niveau groupe une fois par an où tous les correspondants RSE se retrouvent et découvrent les interventions de speakers externes lors de déjeuners.

ING France

L'ANIMATION DU RÉSEAU

NATURE & DÉCOUVERTES

Deux journées par an de célébrations et de partage sont organisées pour tout le Réseau vert (soit 100 personnes environ). La première journée est consacrée à des compléments de formation par rapport aux challenges et aux grandes orientations, durant laquelle nous faisons le lien avec nos engagements, célébrons les réalisations des membres du réseau (prix Génération Responsable du point de vente responsable, valorisation des lauréats de l'arrondissement en caisse, etc.). La deuxième journée se déroule en ateliers et se termine par une intervention du DG adjoint opérationnel concernant le Réseau vert.

BIOCOOP

Un calendrier d'animation du réseau est établi chaque année avec des rencontres nationales, la journée du DD annuelle, une Newsletter trimestrielle, des rencontres locales et une visioconférence DD organisée tous les deux mois. C'est l'occasion de faire intervenir des experts ou chefs de projet sur une thématique précise. Un chef de projet répond aux questions des éclaireurs, par exemple sur les thématiques de l'ISO 14001, ISO 26000, du mécénat, de la communication responsable. Par ailleurs, nous donnons à tous les éclaireurs un outil "Antiséche du super Eclaireur" pour qu'ils aient en permanence les essentiels du DD/RSE à Biocoop, les événements clés et faits marquants du DD, ainsi que 3 pitch "Comment parler du DD chez Biocoop en 30 sec, 5 min et 15 min ?".

Ces événements sont l'occasion de démontrer la cohérence et l'exemplarité du réseau (choix du lieu, des modes de transport et d'une restauration responsables, dématérialisation des supports, calcul et compensation de l'empreinte carbone, etc.).

Nous portons une attention à l'empreinte carbone des séminaires des correspondants Développement Durable, et aux effets pervers sur l'environnement. On développe de plus en plus de réunion Webex, de manière à rester cohérents.

Suez

Ces rencontres sont souvent couplées avec un suivi plus fréquent via des conférences téléphoniques ou web.

Nous avons monté un séminaire kick off l'an dernier. Depuis, nous tenons les membres du réseau au courant tous les mois de l'avancement de la stratégie, par conférence téléphonique.

Coty

Nous avons mis en place un webinar trimestriel pour nos correspondants responsables de la RSE dans chaque pays/GBU/fonction.

Sanofi

Un rendez-vous "Webradio" (radio en direct) quatre fois par an annonce les résultats du baromètre Planète et Société qui rend compte du niveau des performances RSE de l'entreprise.

Schneider Electric

Les outils digitaux (intranet, réseaux sociaux d'entreprise, journaux internes, plateformes collaboratives, etc.) facilitent la tâche des directions RSE. A noter que si les médias évoluent, le contenu reste très descendant (discours du président, présentation de l'analyse de matérialité et des axes d'engagement, de la gouvernance RSE, etc.) alors que les correspondants demandent –comme le confirme les résultats du baromètre Des Enjeux et des Hommes/ekodev/Occurrence sur "les salariés et le Développement Durable"⁹⁵ des occasions de co-construire et de participer : "des consultations (enquêtes, baromètres, boîtes à idées, dialogue), des actions de mobilisation (challenge, trophées) des projets pilotes (lab, expérimentation)".

95. Baromètre annuel "salariés et RSE" Des Enjeux et des Hommes, ekodev, Occurrence, 2017

L'étude du Medef de 2018⁹⁶ souligne l'importance d'assurer des échanges fréquents entre la direction et les référents, de favoriser les échanges directs et le partage de bonnes pratiques entre référents lors de séminaires et de conférences téléphoniques régulières, et de montrer le résultat des actions entreprises par des chiffres ou indicateurs ciblés et parlants.

2 | SANS OUTILS, PAS D'OUVRAGE

Pour assumer leur mission de déploiement, les correspondants ont besoin d'être outillés. L'étude de 2011 faisait apparaître trois catégories d'outils :

- des outils de reporting (fichiers Excel - et parfois - logiciels de collecte de données pour alimenter le rapport RSE) ;
- des outils de communication (intranet, affiches) ;
- et des supports de sensibilisation (jeu de slides pour présenter la démarche lors de réunions locales).

Ces outils étaient jugés globalement insuffisants, pas forcément adaptés aux spécificités locales, pas toujours traduits dans le vocabulaire des métiers ou dans la langue du pays.

Aujourd'hui, les outils se sont multipliés et digitalisés. Les directions RSE ont pu s'inspirer de la pléthore de documents, études, "guides pour agir" diffusés sur le marché par les associations et *think tanks* du domaine. Des efforts importants ont été réalisés pour adapter les outils aux besoins du terrain. Dans de nombreux cas, ils sont même co-construits avec les intéressés.

A | Les outils de reporting

Ils sont toujours présents et se sont digitalisés. Les solutions proposées par les éditeurs de logiciels permettent de simplifier le *reporting* et de limiter les coûts associés, de libérer les correspondants de tâches sans forte valeur ajoutée, de fiabiliser les informations collectées et d'améliorer le pilotage. Ils sont plébiscités par les acteurs de terrain.

B | Les outils de communication

Les outils de partage d'informations se sont développés. Les réseaux sociaux sont mis à profit (Drive, chat interne, webconférences, réseaux sociaux type Yammer, communautés sur Google+, voire WhatsApp, Twitter).

Nous animons la RSE via un espace dédié sur notre intranet, un blog sur lequel nous publions tous les jours des actualités accessibles aux référents RSE et à l'ensemble des collabo-

rateurs. L'espace dédié propose également aux référents RSE une boîte à outils utile pour leurs projets et les réunions qu'ils animent. Nous utilisons également Twitter pour valoriser les bonnes pratiques et les actions RSE de nos entités.

Arkéa

Nous avons adopté Chatter en 2012 (outil de communication interne), pour mettre en réseau les 18 000 collaborateurs du groupe à travers le monde. Cet outil qui permet de partager l'information quasiment en temps réel a entraîné un mode de fonctionnement nouveau : prise de décision accélérée, effacement des frontières – hiérarchiques ou géographiques – et accélère le déploiement des innovations. Il permet aussi de créer des communautés et celle des Sustainability & Responsibility leaders est très active.

Pernod Ricard

C | Les supports de sensibilisation

Les correspondants ont à leur disposition de nombreux outils de déploiement : e.learning mis à disposition par le siège et souvent traduits en plusieurs langues, affiches et supports pédagogiques Powerpoint pour animer les réunions, kits Développement Durable pour sensibiliser les collaborateurs voire les clients. Aux dires des personnes interviewées, il convient encore d'améliorer la forme des supports afin qu'ils permettent une adaptation au contexte local.

Nous avons mis en place un intranet et mis à disposition un COOC (Corporate Open Online Course) qui fait connaître les fondamentaux de la RSE à tous les collaborateurs, ainsi que la manière dont elle se décline dans l'entreprise.

FDJ

Nous disposons d'une plateforme collaborative semblable à Facebook, fil de discussion pour la communauté DD, et d'outils pédagogiques utilisés pour des présentations harmonisées aux équipes et dans les séminaires de formation internes.

Hermès

Dans le retail il faut prévoir des supports de démultiplication. Nous avons une équipe dédiée qui déploie un arsenal d'outils à l'attention des magasins : affiches Développement Durable pour les collaborateurs qui détaillent les différentes politiques (déchets, lutte contre le gaspillage), procédures pour les directions de magasin sur la gestion des énergies, des déchets, etc.

Monoprix

96. Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE, Medef, 15 février 2018

Quelques entreprises se sont par ailleurs dotées de référentiels RSE qui permettent d'engager leurs entités dans des véritables démarches de progrès continu sur lesquelles les correspondants sont mobilisés. Conçus à partir d'une liste d'engagements traduits en actions concrètes à mettre en œuvre et déclinées en plusieurs niveaux de maturité, ce sont des supports pour s'auto-évaluer, se fixer des axes de progrès, se comparer aux autres entités et mesurer les avancées sur une version consolidée Groupe.

SOLVAY WAY

Elle a pour objectif d'intégrer le Développement Durable dans les processus et les pratiques de l'ensemble du groupe via un guide d'amélioration continue et la mise en place de plans d'actions. Elle repose sur un référentiel, à la fois outil de mesure et de progrès qui liste 49 pratiques répondant aux 22 engagements du groupe envers 6 de nos parties prenantes (clients, collaborateurs, planète, investisseurs, fournisseurs et communautés locales). Chaque année, chacune des fonctions (RH, achats, etc.), chacune des 15 business unit et chacun des 160 sites industriels, de R&D ou administratifs s'autoévalue et se fixe des objectifs à réaliser en matière de Développement Durable. Le comité exécutif suit de près les résultats de l'auto-évaluation Solvay Way. Les résultats Solvay Way sont liés au Bonus des 7500 managers du groupe, et au *Global Profit Sharing* de l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Plus de 200 champions et correspondants assurent le déploiement de Solvay Way sur le terrain en interaction avec les équipes de direction. Ils ont un rôle clé dans le déploiement et l'animation de la démarche à l'interne.

La démarche leur permet de bien comprendre les enjeux de RSE pour mieux répondre aux attentes de leurs parties prenantes et notamment vis à vis de leurs clients et des opportunités business. C'est pourquoi par exemple nous nous sommes appuyés sur le réseau pour former en 2017 les 4 000 managers de proximité (qui ont ensuite déployé aux 26 000 collaborateurs) sur notre vision de groupe "More future" dont la RSE est la colonne vertébrale.

L'outil FReD a pour objectif de mettre les entités du groupe en mouvement, avec un portefeuille de 12 actions RSE à suivre. Il remplit aussi deux autres missions : fournir aux entités un cadre commun leur permettant de définir et de formaliser "leurs" politiques RSE, et évaluer la performance sociétale du groupe pour pouvoir l'intégrer dans la rémunération des dirigeants.

Crédit Agricole SA

L'obtention de labels est également une démarche structurante et qui mobilise les réseaux de correspondants.

La labellisation Lucie a été l'occasion de créer un comité de pilotage qui constitue notre réseau. Les personnes qui le composent sont mobilisées depuis 2014. L'obtention du label puis d'un certain nombre de prix a permis d'entretenir la dynamique.

Infotrafic (PME)

La certification B Corp obtenue en 2015 et renouvelée en 2017 a mobilisé les équipes de direction et les membres du "Réseau vert" car c'est une évaluation très exigeante qui couvre tous les métiers de l'entreprise.

Nature & Découvertes

Afin d'accompagner l'implication des correspondants dans l'animation de la démarche localement, plusieurs entreprises mettent également à leur disposition des outils de gestion de projet et d'animation de groupes de travail (feuille de route, tableaux de bord, banque de données de bonnes pratiques, aides pour répondre aux appels d'offres).

De plus en plus nombreux et sophistiqués, ces outils s'adaptent aux nouvelles missions confiées aux membres et au niveau d'ambition de l'entreprise en matière de reporting, de déploiement de la démarche et d'engagement de ses collaborateurs. La fonction en charge de la RSE a donc un rôle clef à jouer : celui d'équiper, d'outiller ses membres.

3 | BIEN MANAGER POUR PROGRESSER

Comme le souligne l'étude du Medef sur l'animation interne de la RSE,⁹⁷ déployer la RSE dans l'entreprise nécessite que la personne ou l'équipe qui en a la charge identifie, aide et encadre les référents. Le fait que ces membres ne soient pas sous la responsabilité hiérarchique des responsables RSE entraîne des modalités de management particulières : un management participatif et d'influence.

Certaines entreprises ont mis en place des baromètres internes pour mesurer à fréquence régulière les satisfac-

97. Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE, Medef, 15 février 2018

tions et difficultés des correspondants dans l'exercice de leur mission, comme leurs besoins en outils, formation et appui de la direction centrale.

Parmi les freins au bon fonctionnement des réseaux évoqués dans notre sondage figurent le manque de clarification de la mission confiée aux membres ; l'insuffisance de soutien de la part du management direct (limitant la portée des actions conduites) et l'absence de reconnaissance des actions du réseau. Les personnes interrogées mentionnent également comme obstacles la multiplicité des projets à déployer et la difficulté à gérer des priorités ; le manque de sensibilisation des équipes locales aux enjeux Développement Durable, ainsi que la difficulté à faire le lien entre ces problématiques et le business. Parmi les facteurs de succès évoqués, figurent des leviers classiques de management : appartenance, reconnaissance, gratifications, etc.

A | Créer un sentiment d'appartenance à une communauté

Les correspondants sont souvent isolés dans leur entité d'appartenance. Les moments de rencontres et d'échanges de bonnes pratiques sont nécessaires pour renforcer la cohésion du réseau. Il existe d'autres moyens de créer une communauté et d'entretenir la "fierté" d'appartenance de ses membres.

Nous avons noté un besoin d'identification de nos "éclaireurs" donc, en plus de tous les événements organisés, nous avons créé de nouveaux outils : une carte de France des Eclaireurs présentant les visages et noms des éclaireurs sur les différents sites, et des badges et stickers personnalisés pour être identifiés lors des événements et au quotidien.
Biocoop

L'étude du Medef mentionne à cet égard la nécessité de cibler les efforts de communication sur des sujets forts et fédérateurs ou d'utiliser des outils comme une bibliothèque d'actions à laquelle chacun est contributeur.

B | Valoriser la contribution des membres

Les personnes interrogées mentionnent en priorité la nécessité de "reconnaître la contribution des membres". Cela passe par :

- La formalisation et l'officialisation de leur mission (un rôle bien défini, des objectifs clairs et établis). D'après l'étude du Medef,⁹⁸ mettre en évidence la valeur ajoutée de "ceux qui font" crédibilise le sujet pour les autres et motive ceux qui se sont investis.
- La mise à contribution des correspondants : donner une

place à leurs idées et une réponse à leurs motivations, leur permettre de participer à l'élaboration de la stratégie RSE de l'entreprise en coopération avec les instances dirigeantes, co-construire avec eux les actions RSE et les moyens de les réaliser, les impliquer dans des débats, les intégrer dans la gouvernance de l'entreprise.

- L'importance de partager régulièrement les résultats des actions du réseau en interne. Le calendrier des événements de l'entreprise présente toutes les occasions de les rendre visibles.
- La mise en place des challenges : appels à idées, élections des meilleures initiatives, défis, concours.

Le regard des directions générales sur le rôle clé du réseau et de manière plus globale sur les enjeux de la RSE est essentiel. Au-delà des dirigeants c'est l'implication des managers intermédiaires (chefs de service) qu'il faut essayer d'obtenir car leur exemplarité - et leur *sponsorship* notamment lorsqu'ils voient l'intérêt économique de la démarche - permet au réseau de bien fonctionner.

Il y a un contexte favorable à la création d'une "communauté RSE" : une forte conviction personnelle des dirigeants, une conscience des enjeux partagée au niveau de la ligne managériale suite à un travail réalisé en dialogue avec les parties prenantes, et surtout un fort engouement des équipes. L'ensemble représente une réelle opportunité d'installer un réseau intelligent et productif et les filiales sont très demandeuses.

Servier

C | L'évolution du rôle de la direction/fonction RSE

Sa proximité avec le réseau peut faire la différence, ce qui nécessite qu'elle communique régulièrement avec lui, mette à sa disposition les bons outils, anime la communauté, crée la possibilité pour des démarches ou projets pilotes de naître, favorise une approche *bottom-up*, apporte un soutien opérationnel, ou encore donne les moyens aux membres du réseau de détecter et faire remonter des problèmes.

La posture de la personne ou de l'équipe en charge de la RSE est déterminante. Les répondants à notre sondage précisent qu'il lui faut fixer un cadre, être à l'écoute, prendre le temps d'expliquer et de s'assurer de la compréhension des objectifs, être concrète, rester humble, adopter un rôle de "coach", privilégier l'intelligence collective, trouver le bon rythme en fonction du sujet, et avoir un comportement exemplaire.

98. Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE, Medef, 15 février 2018

Le rôle de leader développement durable est de faciliter les choses, d'écouter et de répondre aux besoins (outils, process, etc.) identifiés par les ambassadeurs locaux eux-mêmes, tout en s'assurant de la cohérence des initiatives.

Norauto

Le type de management mis en place dans l'entreprise peut avoir des conséquences sur la façon dont la fonction/direction RSE va pouvoir manager son réseau de correspondants. Par exemple, un management par la confiance, management horizontal, va demander de développer des compétences pour :

- se centrer sur les priorités (activités à forte valeur ajoutée) ;
- clarifier le "terrain de jeu", les règles du jeu, les responsabilités respectives dans le projet commun et l'interdépendance ;
- harmoniser les méthodes de travail ;
- identifier les signaux faibles et être réactif ;
- savoir installer une proximité relationnelle ;
- entretenir un climat de coopération.

DECATHLON

Decathlon connaît un changement managérial qui transforme le réseau. On ne fonctionnera plus sur un positionnement hiérarchique mais sur des rôles : le rôle de leader, le rôle de coach, le rôle de référent, le rôle de ressource qui permet de fonctionner en mode projet, une personne pouvant être leader d'une équipe et se mettre en ressource sur un projet. A la différence d'une organisation pyramidale, on ouvre la possibilité aux collaborateurs de prendre leur destin en main et d'être acteurs de leurs propres projets. L'objectif est de trouver en chacun la meilleure façon de s'épanouir et d'agir avec le plus de plaisir dans son travail. C'est encouragé par le 1^{er} axe de la vision de l'entreprise : *Do what I love*.

4 | ÉLARGIR LE CERCLE

Parmi les propos exprimés quant à l'avenir des réseaux, plusieurs personnes interrogées manifestent un projet d'expansion du réseau : augmentation du nombre de membres qu'il s'agisse du réseau formel ou informel d'une entreprise, mobilisation d'autres membres au-delà du réseau formel, ou encore développement d'un autre niveau de correspondants.

On trouve déjà dans certaines entreprises aux côtés du réseau de correspondants identifiés, un réseau ouvert à l'ensemble des salariés intéressés.

SCHNEIDER ELECTRIC

Tous les collaborateurs doivent être conscients des grands enjeux liés au Développement Durable et être des ambassadeurs de son engagement en la matière au niveau le plus local partout dans le monde.

Dans ce but, une initiative a été lancée en 2013 : la création d'un statut de "Sustainability Fellows". S'appuyant sur la plateforme de réseau social interne, la direction du Développement Durable peut sensibiliser les collaborateurs au Développement Durable, leur présenter les grands enjeux liés à ce thème, au sein de l'entreprise et au-delà, et enfin leur faire comprendre le lien entre la stratégie de Schneider Electric et les enjeux climatiques ou de société. Le but est également de permettre aux membres de cette communauté de partager leurs points de vue afin de résoudre des problèmes, d'améliorer les politiques et actions de l'entreprise, ou encore de prendre connaissance des différentes manières de s'impliquer au quotidien ou ponctuellement. La direction du Développement Durable fait office d'animateur de la communauté : des sondages postés sur la plateforme de réseau social aux émissions de Webradio en direct tous les trimestres. La communauté a vu ses rangs grossir de quelques centaines de membres début 2013 à plus de 5 000 Sustainability Fellows en 2017.

Dans les prochains mois, nous souhaiterions mobiliser au-delà du réseau formel, car nous avons un réseau informel élargi, grâce aux réseaux sociaux d'entreprise, et des groupes d'intérêt sur des thématiques RSE, qui grandissent et échangent de plus en plus. Nous voudrions activer ce réseau un peu plus et lui donner une identité, au-delà du réseau formel dont c'est la spécialité.

Air France

Nous avons un réseau informel : Les Alliés du DD, composé de salariés intéressés par la RSE et prêts à s'impliquer dans des défis internes ou à participer à des conférences. A ce jour, nous avons plus de 2000 collaborateurs inscrits dans ce réseau communautaire.

AG2R La Mondiale

Plus largement, c'est l'ensemble des collaborateurs qu'il faut arriver à engager dans la démarche.

Le baromètre annuel Des Enjeux et des Hommes/ekodev/ Occurrence⁹⁸ démontre le gap subsistant entre les attentes des salariés et le niveau actuel d'implication : moins de 15% des 1 000 salariés interrogés se déclarent engagés dans la démarche de leur entreprise alors que près de 70% d'entre eux voudraient l'être.

98. Des Enjeux et des Hommes/ekodev/Occurrence, Baromètre de l'entreprise responsable, 2017

POUR UN RÉSEAU DE CORRESPONDANTS PERFORMANT : QUELQUES PISTES D'ACTIONS POUR VOS PROCHAINS DÉFIS !

■ VALORISER LA MISSION DES CORRESPONDANTS

Pour que la fonction soit reconnue et gagne en légitimité, qu'elle mobilise les correspondants, des points essentiels sont à mettre en œuvre :

- > clarifier la feuille de mission ;
- > l'officialiser en interne, notamment auprès de la ligne managériale intermédiaire ;
- > dégager un vrai temps dédié ;
- > rendre visible la contribution du réseau et la faire reconnaître (par la direction générale, les managers directs, etc.) ;
- > être – depuis la direction centrale – à l'écoute des besoins de ces acteurs locaux.

■ NE PAS FAIRE L'ÉCONOMIE DE LA FORMATION

Il est dommageable d'envoyer les correspondants "au front" sans leur donner le bon bagage. C'est le meilleur moyen de les démobiliser et les exemples sont nombreux. Les outiller et les former leur permettra d'être force de proposition et porteurs d'initiatives au niveau local ;

- > donner aux correspondants les repères et outils qui garantiront leur implication lors de la prise de poste ;
- > bien appréhender les besoins exprimés sur le terrain.

■ FIXER UN CADRE MAIS LAISSER LE LOCAL S'EN EMPARER

La ligne de crête entre l'exercice imposé et les figures libres est parfois difficile à tenir. La direction RSE doit pouvoir donner une vision, des grandes orientations, et en même temps, les équipes locales doivent pouvoir s'approprier et décliner le cas échéant la feuille de route. Cet équilibre entre la prise d'initiatives locales et la stratégie globale du groupe est d'autant plus critique dans le cadre d'un périmètre international.

- > prendre en compte les spécificités locales ;
- > développer et garder un langage commun ;
- > redoubler de formation et d'accompagnement dans le cas d'un éloignement important du siège.

■ DEMAIN, TOUS ACTEURS !

Au-delà du réseau formel, c'est l'ensemble des collaborateurs qui seront des ambassadeurs de la RSE et porteurs de la transformation.

- > créer des réseaux informels afin de répondre à l'intérêt du plus grand nombre ;
- > alimenter ces communautés de projets, de défis, d'informations ;
- > favoriser les passerelles, les connexions.



ACRONYMES

ACV	Analyse du cycle de vie
AG	Assemblée générale
AMF	Autorité des marchés financiers
CA	Conseil d'administration
CEO	Chief executive officer
Codir	Comité directeur
Comex	Comité exécutif
DD	Développement durable
DG	Directeur général
DRH	Direction des ressources humaines
ESG	Environnement, social, gouvernance
ESS	Economie sociale et solidaire
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
GBU	Global business unit
GES	Gaz à effet de serre
GRI	Global reporting initiative
HLEG	High-Level Expert Group on Sustainable Finance
HSE	Hygiène sécurité environnement
IFA	Institut français des administrateurs
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISR	Investissement socialement responsable
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PACTE	Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises
PME	Petite et moyenne entreprise
QSE	Qualité santé environnement
QVT	Qualité de vie au travail
R&D	Recherche et développement
ROI	Return on investment
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociale des organisations
TFCF	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TPE	Très petite entreprise

L'Observatoire de la RSE (Orse) est une association multi-parties prenantes (entreprises, organisations syndicales, fédérations et ONG) qui accompagne les stratégies RSE des entreprises. Cette vision s'articule autour de 5 axes de travail :

- Gouvernance
- Finance
- Performance & Reporting
- Social
- Veille & Perspective

Et de 3 missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur l'ensemble de ses expertises
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clefs de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international

Pour plus d'informations : www.orse.org

Et suivre l'Orse  @ObsRSE



Des Enjeux et des Hommes est un cabinet de conseil en stratégie et conduite du changement, spécialisé sur le DD/la RSE.

Il a été créé en 2003 par des consultants en ressources humaines. Ses équipes interviennent dans tous types d'organisations et de secteurs pour :

- Cartographier les enjeux de RSE (analyse de matérialité, diagnostic de performance, dialogue parties prenantes ...)
- Favoriser leur compréhension par le plus grand nombre (des décideurs aux opérationnels)
- Créer les conditions d'une intégration dans les stratégies, les plans d'actions, les pratiques métiers (achats, marketing, finance, vente, communication...) comme dans les modes de management
- Dessiner et installer les instances de gouvernance (directions RSE, réseaux de correspondants)

Pour plus d'informations : www.desenjeuxetdeshommes.com

Et suivre Des Enjeux et des Hommes  @dEdesH

Etude menée avec le soutien de :

