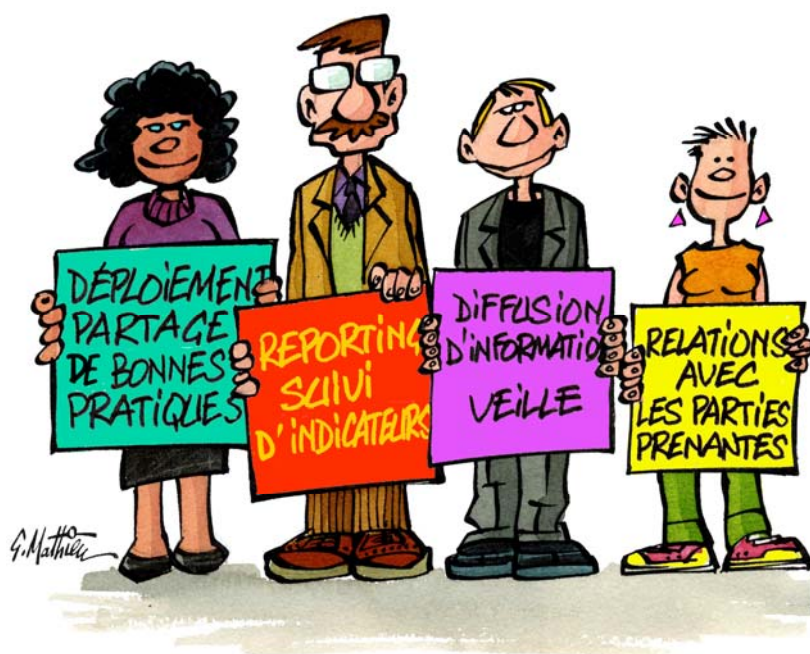




Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Comment mettre en place et animer un réseau de correspondants DD/RSE au sein des entreprises



Des Enjeux et des Hommes

Février 2011

Sommaire

Introduction	Page 3
Partie 1 : Enjeux et objectifs	Page 6
Partie 2 : Constats généraux	Page 8
Partie 3 : Pistes pour réussir la mise en place et l'animation d'un réseau	Page 10
I. La clarification des enjeux	Page 10
II. Le cadrage	Page 11
▪ Mission du correspondant.....	Page 13
▪ Grands domaines d'activité.....	Page 12
III. L'organisation	Page 15
▪ Structure/maillage.....	Page 16
▪ Positionnement et rattachement hiérarchique	Page 22
▪ Rôle particulier des acteurs RH	Page 25
▪ Relations avec les IRP	Page 26
▪ Implication d'autres fonctions de l'entreprise	Page 27
▪ Formalisation de la mission.....	Page 26
▪ Périmètre d'intervention.....	Page 29
▪ Temps consacré à la mission	Page 30
▪ Autonomie	Page 31
▪ Moyens et ressources.....	Page 30
IV. Le recrutement.....	Page 32
▪ Mode de sélection	Page 32
▪ Profils et compétences recherchés	Page 34
V. La professionnalisation.....	Page 37
▪ Actions de sensibilisation	Page 39
▪ Cursus de formation	Page 38
▪ Travail sur les savoir-être	Page 38
▪ Focus sur le référentiel de compétences	Page 41
VI. La boîte à outils du correspondant.....	Page 43
▪ Outils de reporting	Page 44
▪ Outils de communication	Page 44
▪ Outils de déploiement	Page 46
▪ Référentiels RSE et outils d'évaluation	Page 48
VII. Le management et l'évaluation.....	Page 47
▪ Fixation d'objectifs	Page 50
▪ Appréciation annuelle	Page 51
▪ Reconnaissance	Page 51
▪ Accompagnement	Page 53
VIII. Les modes et outils d'animation de cette communauté.....	Page 54
▪ Besoins en animation	Page 54
▪ Rencontres et interactions	Page 54
▪ Actions pour faire vivre la dynamique dans le temps	Page 57
▪ Spécificités du déploiement à l'international.....	Page 58
▪ Compétences d'animation	Page 59
Partie 4 : Les étapes de mise en œuvre et la communication associée	Page 60
IX. Rappel des étapes clés	Page 60
X. Check list.....	Page 63
Conclusion	Page 66
Remerciements	Page 68
Glossaire	Page 69

Introduction

Nous constatons ces dernières années une nette montée en puissance de la prise en compte des questions de développement durable (DD) par les entreprises. Passant d'un enjeu de communication à un enjeu de gestion des risques, puis d'innovation et de création de valeur, **la RSE* s'inscrit progressivement dans les stratégies business** et impacte peu à peu l'ensemble des fonctions et des collaborateurs. La crise financière ne semble pas avoir freiné cet engagement : *52 % des 200 décideurs interrogés dans l'étude TNS Sofres/Les Echos/La Poste menée par téléphone en février/mars 2010 dans des entreprises de plus de 500 salariés (dont 70 % directeurs DD) déclarent que « la crise n'a rien changé aux projets et actions de DD » et 31% que « cela les a même renforcés ».*

Cette réalité s'est accompagnée au fil des années d'une **évolution du rôle et des responsabilités attribuées au Directeur Développement Durable**, dont le rattachement est de plus en plus souvent direct à la Direction Générale ou à la Direction de la Stratégie.

Elle a conduit les Directions du DD, en fonction de la taille des entreprises, de l'ampleur des enjeux et des échéances, à **se doter de réseaux de correspondants**, véritables relais entre le terrain et le siège, constituant un levier pour le déploiement des démarches de RSE et leur appropriation par les équipes opérationnelles.

Un nombre croissant d'entreprises dispose ainsi aujourd'hui de ce type de dispositif.

- la plupart des répondants (85%) de l'enquête réalisée en 2009 auprès de 52 décideurs par Adecco et Paris XII, dans le cadre du 2ème baromètre de la fonction DD dans les entreprises du SBF 120, a affirmé disposer d'un réseau de correspondants développement durable au sein de son entreprise. Ces correspondants sont considérés comme des relais opérationnels portant la démarche au sein de leur entité.
- dans les derniers rapports DD du CAC 40, près de 70% des entreprises communiquent sur leurs réseaux de correspondants, dont près de la moitié sont des correspondants dédiés au DD ou à la RSE, tandis que d'autres sont dédiés à des enjeux plus spécifiques comme l'environnement (Renault, Alstom, Vinci, Michelin,...), la diversité (Danone, PPR, Vivendi), l'éthique (L'Oréal, EDF) ou la responsabilité sociale (EADS).

Si la fonction de Direction DD a fait l'objet de plusieurs travaux (Etude Cohésium/La Poste/Les Echos pour le Federe 2008, Etude RSE PARADIGM21® : *L'apparition d'une nouvelle génération de directeurs du développement durable en 2009*, 2^{ème} baromètre d'Adecco et de l'IAE Gustave Eiffel¹ sur la fonction développement durable dans les entreprises du SBF 120) et de publications dans les blogs en tous genres², peu d'études ont été conduites sur les réseaux de correspondants.

* RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises. "Intégration volontaire par les entreprises des préoccupations de DD dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes"

Il a donc semblé intéressant de traiter ce sujet afin de donner aux décideurs des repères pour agir. D'autant que l'étude Adecco/IAE Gustave Eiffel laisse entrevoir un certain nombre de dysfonctionnements (*« le fonctionnement des réseaux DD n'est pas optimum et les correspondants connaissent un important turnover »*) et que les témoignages de Directions du DD interrogées confirment les difficultés rencontrées pour constituer et faire vivre ces réseaux.

Plusieurs questions sont posées :

Est-il pertinent de recourir à ce type de dispositif ou faut-il plutôt passer par la voie hiérarchique ? Le choix de ce mode d'organisation accélère-t-il ou retarde-t-il l'appropriation par les opérationnels ? Permet-il de couvrir la dimension globale des enjeux de développement durable ? Est-il pérenne ou ne correspond-il qu'à la phase de mise en place de la démarche RSE ?

Quels sont les leviers pour motiver ces acteurs et quels sont les besoins en animation de cette communauté ? Comment les évaluer ? Quels sont les facteurs de succès pour garantir les effets de ce réseau sur les performances RSE de l'entreprise ?

Nous proposons d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Pour cela, nous nous appuyerons sur :

- des interviews réalisées auprès d'une quinzaine de responsables Développement Durable des entreprises suivantes : Accor, Air France, AXA, Bouygues Construction, Carrefour, Crédit Agricole, Crédit Agricole Assurances, GDF SUEZ, La Poste, Monoprix, Pernod Ricard, Rhodia, Sanofi-Aventis, Schneider Electric, Sodexo, SFR, Veolia Transport, Vinci (voir remerciements en fin de document)
- l'étude des rapports RSE 2008 et 2009 des entreprises du CAC 40
- les conclusions du 2ème baromètre de la fonction DD dans les entreprises du SBF 120 réalisé par Adecco et l'IAE Gustave Eiffel
- une enquête (par questionnaires en ligne complétés d'entretiens téléphoniques semi-directifs) conduite par Des Enjeux et des Hommes auprès d'une centaine de correspondants d'un grand groupe (*signalée par ce pictogramme dans le corps de l'étude*)





Partie 1 : Enjeux et objectifs

La réponse aux enjeux de développement durable est une nouvelle donne pour les entreprises quels que soient leur taille, leur secteur ou leur zone géographique d'implantation. L'adresser est un enjeu stratégique incontournable et, en même temps, un formidable levier d'innovation et de différenciation. C'est aussi un profond bouleversement qui impacte les politiques et les process et surtout l'organisation, le management et les équipes. Elle ne se concrétise que si les hommes et les femmes de l'entreprise en comprennent le sens, leurs contributions possibles et, par là même, modifient leurs pratiques et comportements professionnels.

Ces mutations ne s'obtiennent pas uniquement en les décrétant ou en instaurant des procédures. Elles résultent d'un va-et-vient entre la prise de conscience collective et individuelle, le dialogue et l'action. Il convient d'accompagner ce processus de changement afin de faire coïncider les objectifs de l'entreprise avec les intérêts et motivations individuels des acteurs qui vont œuvrer pour les atteindre.

Comment implémenter le développement durable dans l'entreprise ? Voilà une question fondamentale pour toute direction DD qui rapidement réalise que les collaborateurs représentent la partie prenante la plus importante pour son action et pour la performance en responsabilité de son entreprise. Le développement durable n'est pas un long fleuve tranquille qui s'implémenterait aisément puisqu'il sert le bien commun. Il est en conflit avec les habitudes, les budgets, les renoncements qu'impose l'optimisation court terme à ne jamais négliger.

Plusieurs voies sont possibles. La culture d'entreprise est première tant le plaquage de ce qui a été réussi ailleurs peut conduire à un échec si l'option n'est pas adaptée à l'entreprise, son rythme, sa culture. Dans les entreprises devenues globales avec plusieurs centaines de Business Units, dans plusieurs dizaines de pays, il est illusoire de croire que la diffusion d'objectifs DD suffira pour conduire le changement. C'est un faisceau d'actions qui devra être orchestré : l'affichage de l'ambition par le management supérieur, la fixation d'attendus dans les lettres d'objectifs des différentes directions, les décisions financières et organisationnelles, l'inscription du DD dans les systèmes de management (évaluation des collaborateurs, rémunération, incentives) et dans les process de l'entreprise, la communication des engagements à l'extérieur...

Le réseau de correspondants est une option pour garantir l'implémentation de la politique RSE et la diffusion des messages au plus près du terrain. Si la Direction DD est l'artisan du changement, les correspondants peuvent en effet en être le prolongement opérationnel.

Schneider Electric :

« Le développement durable progresse sous l'effet d'une double impulsion :

Une impulsion managériale, mue par une Direction Générale engagée, volontaire et exigeante qui ne ménage ni ses impératifs de rentabilité et d'adaptation à une économie de plus en plus mondialisée, ni son sens d'une entreprise dont l'ADN et l'histoire de responsabilité est reconnue.

En découle des batteries d'objectifs qui s'imposent à tous, qui parfois peuvent apparaître contradictoires, mais la complexité de l'entreprise et de son environnement l'imposent. En ce sens, la Direction Développement Durable est là pour féconder les décisions de la Direction Générale, faire prendre en compte au mieux les impératifs de la RSE.

L'implémentation se fait ensuite par la voie hiérarchique, dans chaque Direction (ressources humaines, industrie, logistique, commerce), dans chaque site... Même l'ancrage territorial et sa dimension de mécénat à laquelle les salariés sont invités à collaborer volontairement peuvent ainsi être implémentés. Rigoureusement, avec automatisation et suivi...

Une impulsion terrain... l'action conduite par la voie hiérarchique peut être complétée par celle d'acteurs de terrain motivés qui, au cœur de chaque entité, font s'amplifier les prises en comptes et les progrès.

Ces acteurs vont accompagner le changement localement. Ils rencontrent les aspirations de nombreux salariés attentifs aux générations futures et à la planète que nous leur léguerons. Ils vont contribuer à donner du sens aux décisions et favoriser une mobilisation qui sera capitale non seulement pour déployer les orientations prises mais pour définir de façon participative les nouveaux challenges, inventer les étapes à venir, les objectifs atteignables et les chemins pour les rejoindre. Le Développement Durable est une opportunité d'innovation et de création de valeur.

Les réseaux sont donc essentiels. Cependant ces acteurs ne doivent pas exonérer les managers de leurs responsabilités. Par exemple dans une usine, ce n'est pas un correspondant DD qui doit assumer, encourager des actions d'ancrage territorial, animer les parties prenantes locales. C'est une des responsabilités du dirigeant local dont il ne peut s'exonérer... ce qui ne l'empêche pas d'être secondé.

Ce type d'approche n'est bien sûr pas adapté à toutes les entreprises. Il est cohérent avec Schneider Electric, ses 4000 implantations dans plus de 100 pays et son fonctionnement structuré par un programme d'entreprise, simple, précis et colonne vertébrale de la transformation permanente de l'entreprise. »

Partie 2 : Constats généraux

La décision de constituer un réseau de « **correspondants** »* Développement Durable émane plutôt d'entreprises matures sur le sujet qui, ayant élaboré leur stratégie de RSE, procèdent à son implémentation. Ces collaborateurs sont missionnés pour relayer les orientations au niveau local (zone, entité, métier) et agir en support de la fonction DD dans le déploiement de ses actions.

Appellations :

Ils sont différemment appelés : **relais, référents, acteurs relais, ambassadeurs, champions, pilotes, experts, contributeurs** ou encore **coordinateurs**.

Certaines entreprises ont donné une dénomination plus spécifique à la fonction, la rattachant parfois au nom de la démarche de RSE. Exemples :

- Monoprix (« acteurs relais »)
- SFR (« ambassadeurs pilotes » et « ambassadeurs correspondants »)
- AXA (« Chief Corporate Responsibility officers »)
- Accor (« coordinateurs Earth Guest »)
- Sodexo (« champions Better Tomorrow Plan »)
- La Poste (« correspondants Courrier Responsable »)

Le même terme est en général utilisé pour représenter les correspondants situés au niveau des fonctions (achats, RH...) et ceux situés dans les entités opérationnelles. Certaines entreprises affectent des noms différents aux correspondants des fonctions (ex « référents » ou « experts »).

La création de réseaux n'est pas une pratique récente, le recours à de tels dispositifs était courant dans les années 80, sur des sujets tels que la qualité, la communication ou encore les systèmes d'information.

C'est un choix d'organisation qui monte progressivement en puissance pour la RSE : l'étude réalisée par Novethic et Des Enjeux et des Hommes en 2007³ indiquait que moins de 50% des entreprises du CAC 40 faisaient référence à l'existence de réseaux de correspondants. Elles sont 70% aujourd'hui. Cela ne signifie pas pour autant que les entreprises qui ne communiquent pas sur ce sujet n'ont pas d'organisation similaire.

* Selon la définition du Robert : *nom masculin singulier, personne avec laquelle on échange des lettres, journaliste, transmettant vers le siège de son journal des articles sur le lieu où il se trouve, membre d'une société savante, d'une académie, n'assistant pas régulièrement aux séances*

Les entreprises qui disposent des réseaux les plus structurés sont souvent celles dans lesquelles la démarche de RSE est la plus avancée. Le nombre de correspondants peut varier d'un Groupe à l'autre, allant d'une vingtaine à plus d'une centaine. Le nombre n'est pas proportionnel à l'effectif de l'entreprise car il est vite plafonné. La composition des réseaux est le plus souvent représentative des directions fonctionnelles et opérationnelles, ce qui démontre la portée transversale des sujets de DD.

Les activités confiées à ces correspondants sont multiples. Elles peuvent être résumées en 6 grandes catégories :

1. la collecte d'informations pour le reporting
2. la diffusion d'informations en provenance du corporate
3. l'animation de la démarche RSE au niveau local, avec une adaptation au contexte de l'entité ou aux enjeux de la fonction
4. le partage de bonnes pratiques
5. la veille (réglementaire, sectorielle)
6. les relations avec l'extérieur : participation à des manifestations, interaction avec les parties prenantes

Les trois premières sont assez communes à toutes les entreprises, les trois suivantes sont moins fréquemment mentionnées.

Même si la création de réseaux de correspondants DD se systématise, les témoignages montrent que leur mise en place n'est pas chose aisée.

Parmi les principaux écueils, nous pouvons citer : le manque de clarification de la mission attendue, l'insuffisance de soutien du management direct (limitant la portée des actions conduites), l'absence de reconnaissance, l'ensemble pouvant conduire à la démotivation des correspondants et à l'essoufflement de la dynamique dans le temps...

Ces éléments sont également pointés dans les conclusions de l'étude Adecco/IAE Gustave Eiffel qui indiquent que les missions ne sont pas clairement formalisées, qu'il y a un manque de formation des correspondants et une absence de valorisation de leur contribution.

Nous apporterons dans ce guide des pistes pour éviter ces écueils.

Il est important de préciser qu'il n'y a pas de meilleure manière de créer un réseau. Cependant, il existe des paramètres à penser et à organiser dans le temps, en s'inspirant des méthodes classiques de la conduite du changement.

Partie 3 : Pistes pour réussir la mise en place et l'animation d'un réseau

I. La clarification des enjeux

Avant toute chose, la réflexion sur les enjeux (ce que l'entreprise a à gagner, ce qu'elle a à perdre) de ce choix d'organisation nous semble primordiale.

La création d'un réseau demande des investissements (en jour/homme, en énergie pour introniser et animer cette communauté), elle bouscule les organisations, elle questionne l'action de la ligne managériale, elle introduit de nouveaux modes de fonctionnement (transversaux).

Elle est en elle-même révélatrice :

- de l'ambition du Groupe en matière de RSE (du degré d'intégration à la stratégie, de l'ampleur des changements à accompagner « vernis ou gros œuvre » ?)
- du stade d'avancement de la démarche comme de son degré d'appropriation par les équipes
- de la culture d'entreprise (plutôt hiérarchisée ou décentralisée, plutôt « top down » ou « participative »)
- des objectifs poursuivis (mettre en place de nouvelles normes et process ? déployer un référentiel ? capitaliser sur l'innovation participative ? instaurer une nouvelle culture ?)
- du timing que se donne l'entreprise pour avoir conduit ces changements
- des historiques de déploiement (sur d'autres sujets tels que la qualité ou encore la conformité)

Il s'agit au fond de se demander pourquoi on crée un réseau de correspondants ? Quel est l'objectif poursuivi par l'entreprise en termes de Développement Durable ? Ces questions, qui seront posées en amont au niveau Direction Générale, avec l'appui de la DRH, sont fondamentales. Elles permettent de guider la mise en place d'un réseau, d'orienter les choix et de déterminer les options retenues (taille du réseau, mission confiée, maillage, articulation avec la ligne managériale...).

Bouygues Construction :

« Le choix de constituer ce réseau tient à notre organisation très décentralisée et avec un fort ancrage local. Il était très important pour nous d'être au plus près du terrain pour déployer la démarche. Nous avons fait le choix d'avoir une équipe centrale restreinte (5 personnes) et de nous appuyer sur des relais dans les fonctions supports et unités opérationnelles. »

Sodexo :

« Le Groupe s'est doté d'une organisation dédiée afin d'assurer la mise en place et le pilotage de la nouvelle feuille de route du développement durable : 'Better Tomorrow Plan'. Ces personnes sont chargées de coordonner le déploiement du plan et de suivre la mesure de la performance. En 2009, l'équipe centrale a souhaité structurer l'ensemble des actions menées localement par les Directeurs, en formalisant un réseau de 100 champions à travers le monde. »

Monoprix :

« Le DD ne doit pas être uniquement porté par la Direction mais par l'ensemble des collaborateurs, dans toutes les fonctions. En effet, même s'il est essentiel que ces sujets soient traités au niveau du Comité Exécutif et des cadres supérieurs, cela n'est pas suffisant. Cela fait 20 ans que nous sommes engagés dans le DD, notre démarche doit concerner tous les collaborateurs, des managers aux hôtes de caisse. C'est pourquoi nous avons identifié des 'acteurs relais' au siège et dans les magasins pour porter et diffuser la démarche. »

SFR :

« Fin 2007, nous avons mis en place une structure de gouvernance transversale de la RSE, dirigée par un "Comité développement durable". L'objectif de cette nouvelle organisation était de décloisonner le sujet du DD et de s'assurer qu'il soit pris en compte par tous les métiers, d'où la création d'un réseau d'ambassadeurs DD représentatif de toutes les Directions. Il ne s'agit plus d'avoir des "projets DD", mais bien que tous les projets puissent prendre en compte les enjeux DD, de dépasser le cap des initiatives pour aller vers une politique RSE pleinement intégrée à la stratégie et au business de l'entreprise. »

II. Le cadrage

Le cadrage est une étape clé de la création d'un réseau de correspondants.

Elle est souvent menée trop hâtivement et nombre d'acteurs interrogés ont déclaré qu'ils procéderaient différemment « *si c'était à refaire* ».

C'est l'étape lors de laquelle on cherche à répondre aux questions clés suivantes : « *faut-il avoir recours à cette solution ou plutôt s'appuyer sur la hiérarchie ?* », « *faut-il créer un réseau spécifique ou s'appuyer sur un réseau existant (Hygiène Sécurité Environnement, Ressources Humaines, Communication, ...)* ? », « *quelle mission attribuer aux correspondants ?* », « *comment et quand introniser cette communauté ?* », « *quelles modalités de pilotage mettre en place ?* », ...

La note de cadrage comportera :

- un résumé de la démarche de RSE de l'organisation
- une présentation des enjeux de création de ce réseau
- la mission du correspondant
- les grands domaines d'activité qui lui sont confiés (et le niveau d'implication attendu)
- les résultats attendus
- un descriptif du profil recherché, du rattachement, des « modalités » de recrutement
- le temps à consacrer à la mission
- les conditions et modalités d'animation du réseau

■ **Mission du correspondant**^{*}

Il s'agit rarement d'un poste[†] à part entière, mais plutôt d'une « casquette » complémentaire.

La façon dont la mission est formulée reflète les enjeux associés à ce choix d'organisation. Tantôt la mission du correspondant est directement inspirée de celle de la Direction du Développement Durable, la dimension stratégique étant descendue à l'échelle de l'entité. Tantôt c'est le rôle d'animation locale qui est mis en avant.

Crédit Agricole :

« Les correspondants font un travail équivalent à celui de l'équipe corporate (nommée Mission DD) car ils redéfinissent la politique DD au niveau local. Celle-ci est ensuite revue en collaboration avec la Mission DD, puis validée par les entités. Ex : dans notre Filiale Calyon ce sont des gens qui sont au centre des problématiques terrain. Cela est extrêmement efficace. »

Bouygues Construction :

« La mission des Correspondants développement durable est d'élaborer, animer et contrôler la mise en œuvre du plan d'action développement durable de la structure, en déclinant la démarche Actitudes qui donne une structure commune à toutes nos filiales avec ses 7 axes de progrès et ses 42 actions. »

Monoprix :

« La mission des acteurs relais est de diffuser la démarche auprès de leurs collaborateurs. Le nom que nous leur avons donné n'est pas neutre de sens... Ce ne sont pas des correspondants (boîtes aux lettres) mais des acteurs et des relais. D'ailleurs, avec le recul nous observons que certains ont dépassé nos attentes et sont vraiment devenus 'acteurs' tandis que d'autres sont restés des 'relais'. »

^{*} Voir glossaire en fin de document

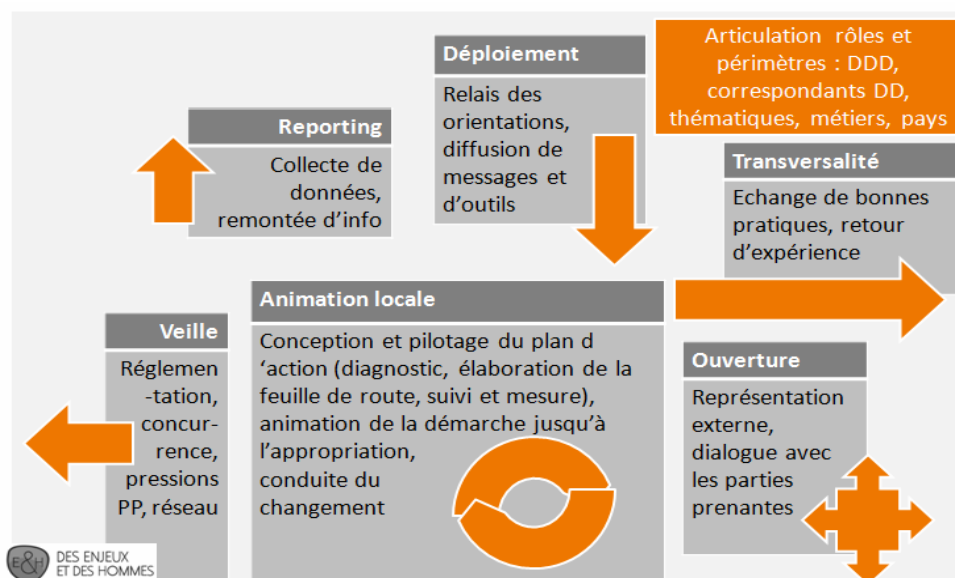
[†] Voir glossaire en fin de document

▪ Grands domaines d'activité*

Les activités confiées aux correspondants sont à géométrie variable et évoluent en fonction de la montée en maturité de la démarche. Elles peuvent être regroupées en six grandes catégories :

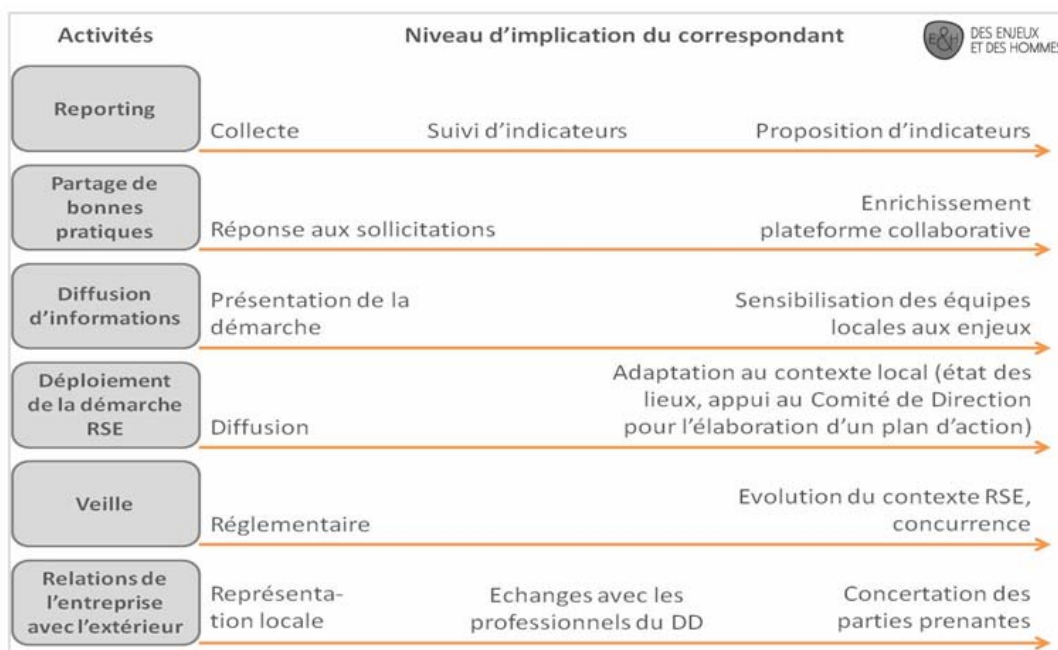
- Une des premières activités, au moins dans les groupes cotés, a consisté à collecter et à faire remonter des informations pour nourrir les indicateurs environnementaux et sociaux dans le cadre des différents **reporting** mis en place (Système de Management Environnemental, loi NRE, qualité, sécurité, bilan social....)
- Cette responsabilité s'est par la suite élargie au recensement et au **partage des bonnes pratiques** observées en interne.
- Le correspondant a ensuite été appelé à jouer le rôle de courroie de transmission « descendante », en déployant les décisions prises par le siège, en étant le **relais des orientations et politiques**, en diffusant les messages et outils au niveau local.
- On lui demande aussi **d'animer la démarche localement**. Il a pu s'agir uniquement de tenir des sessions de sensibilisation voire de formation terrain afin de favoriser l'appropriation de la démarche RSE ou d'être un aiguillon et un appui de la Direction locale pour la définition de la politique et de la feuille de route RSE.
- D'autres activités se sont progressivement greffées, telles que la mise en place d'une **veille** sectorielle, réglementaire,...
- Enfin, un nouveau volet tourné vers l'externe s'intègre de plus en plus dans le panorama des activités qui sont demandées au correspondant. Celui-ci est davantage amené à gérer les relations et le **dialogue avec les parties prenantes locales** : collectivités territoriales, communautés.

Domaines d'activité des correspondants DD (Source : Des Enjeux et des Hommes)



* Voir glossaire en fin de document

Sur chacune de ces activités, le niveau d'implication du correspondant peut être variable. L'échelle de l'implication est illustrée dans le tableau suivant.



(Source : Des Enjeux et des Hommes)

Crédit Agricole :

« Le correspondant :

- a un rôle de coordinateur des actions : il initie les dossiers et s'appuie sur les différents services (ex les RH pour les questions liées à la diversité, les services logistiques pour les thématiques environnementales).
- est en charge du reporting. Il peut se faire aider par les responsables marchés de l'entité.
- n'avait pas à ce jour (mais c'est en train de se mettre en place) de mission de veille locale.
- peut avoir un rôle de concertation avec les PP, notamment les conseils régionaux... en fonction de sa sensibilité...

Par ailleurs, de plus en plus de Caisses Régionales ont bien avancé sur l'organisation : définition d'une politique DD, mise en place d'un comité constitué des différentes directions concernées, pilotage par un cadre de Direction et animation du Comité par le correspondant. Environ 15 Caisses sont dans ce schéma. »

Sodexo :

« Les Champions Better Tomorrow Plan sont missionnés sur les points suivants :

- développer la sensibilisation sur les sujets du développement durable
- accompagner la mise en place du Better Tomorrow Plan en suivant la feuille de route stratégique de leur pays et la réalisation des objectifs fixés spécifiquement
- être le porte-parole dans leur pays
- faire en sorte que les sujets du Better Tomorrow Plan soient traités en réunion du Comité Exécutif. »

La Poste Direction du Courrier :

« Parmi les différentes missions du correspondant, celle d'identifier les bonnes pratiques terrain et de les étudier de façon à les rendre duplicables est particulièrement importante. Les actions sont remontées via un outil d'innovation participative, le BIP (Bonnes Idées et Pratiques). La bonne pratique est ensuite mise en ligne sur l'intranet. »

Accor :

« La mission type d'un coordinateur se résume en 5 points :

- *définir le plan d'action DD de sa zone ou de sa marque*
- *coordonner les actions avec les équipes concernées*
- *suivre les actions et la tenue des objectifs*
- *être identifié comme la personne experte du sujet*
- *diffuser l'information de la DDD et faire remonter les difficultés et bonnes pratiques du terrain. »*

Monoprix :

« Les acteurs relais siège ont pour mission de centraliser les informations, fixer les objectifs propres à leur domaine de compétences et mener à bien les projets, échanger avec les acteurs relais magasins. Les acteurs relais magasins ont en charge de faire remonter les attentes et préoccupations du terrain et jouer un rôle de « laboratoire » où sont testées de nouvelles pratiques en matière de DD. Ils sont aussi de plus en plus tournés vers l'externe : au niveau des relais siège, beaucoup participent à des colloques, des tables rondes... Et au niveau des

III. L'organisation

Les réflexions amont sur les enjeux de création du réseau et la mission des correspondants permettent d'identifier l'organisation la plus appropriée. Les choix se font en général en fonction de plusieurs paramètres dont les enjeux de déploiement spécifiques à l'entreprise, ses effectifs, ses implantations, ses métiers, l'organisation interne et la culture maison.

Il est nécessaire de positionner la mission du correspondant au sein de l'organisation et de clarifier les articulations auprès des opérationnels. Cela est d'autant plus précieux que le succès de la démarche repose sur une relation à 3 entre la Direction du DD (« management » fonctionnel), le correspondant et son hiérarchique direct.

Certaines entreprises, ayant expérimenté ce mode de déploiement auparavant (notamment sur les sujets de la qualité ou de la conformité) ont pu choisir à la lumière des résultats obtenus.

Air France-KLM :

« Air France et KLM sont ce qu'on appelle des 'Sisterscompanies'. Elles composent un groupe en conservant leur marque et leur identité propre. La France et les Pays-Bas appréhendent les thématiques de DD de façons très différentes, par exemple dans le domaine RH, le cadre législatif en France est différent de celui des Pays-Bas où il s'agit d'une démarche plus volontaire.

Cette disparité dans le contexte législatif national ainsi que dans l'historique de ces deux entreprises a amené chacune d'elles à recourir à une organisation sur les sujets du DD qui lui est propre. Ainsi, Air France a eu recours à des réseaux d'experts existants (QSE, RH,...) alors que KLM a opté pour un réseau de 'CSR officers' plus généralistes pour animer les actions locales. »

▪ Structure/maillage

Les structures comme la taille des réseaux varient d'une entreprise observée à l'autre. Nous avons pu déceler quatre types d'approches :

Approche affiliée

- Le réseau de correspondants DD est rattaché à un réseau existant
- Cela se retrouve notamment dans les secteurs industriels, où les sujets de DD sont traités par les personnes dédiées à l'HQSE (Hygiène, Qualité, Santé, Environnement).

Approche géographique

- Un correspondant est identifié pour chaque entité ou zone géographique où l'entreprise est présente
- Cela peut concerner les groupes internationaux dont les enjeux prioritaires diffèrent d'une région à l'autre.

Approche fonctionnelle

- Chaque métier ou filiale dispose d'un référent DD
- Il s'agit notamment des groupes aux activités et enjeux multiples.

Approche hybride

- Le réseau est constitué de correspondants de métiers, de business units et de territoires différents
- Cette structure est appropriée à tout type d'entreprise souhaitant introduire le DD à tous les étages.

L'approche affiliée est parfois la seule envisageable, notamment dans les petites structures. Elle peut répondre au choix de ne pas faire du DD un sujet spécifique mais de déployer ses différents enjeux (environnementaux, sociaux) à travers les filières traditionnelles. Elle peut aussi présenter des limites : éventuels conflits d'intérêt entre les sujets portés, difficultés de gestion des priorités, manque de coordination globale.

Schneider Electric :

« La Direction du DD anime un réseau de Principle of Responsibility Advisors, en charge de promouvoir dans toutes les entités les valeurs et règles « maison », un réseau de 300 « relais d'innovation » (formés aux principes et outils du Schneider Business Innovation System), un réseau de 200 responsables environnement qui animent la gestion environnementale des sites industriels, logistiques et tertiaires, un réseau de 200 délégués de la Fondation Luli dans 74 pays qui accompagnent des projets d'insertion de jeunes et un réseau d'acteurs en charge de la responsabilité sociale (RH). Nous faisons le choix de ne pas avoir de fonctions DD dans l'entreprise à quelques exceptions près (à la direction Achats ou à la direction Building). »

Crédit Agricole :

« Nous disposons depuis plusieurs années d'un réseau de correspondants Conformité (FIDES). Nous n'avons pas souhaité que les personnes de la conformité traitent également du DD. Cela vaut pour nous, mais cela aurait sûrement été différent dans le secteur industriel... Les correspondants DD qui ont une autre activité couvrent le plus souvent le mutualisme (5 cas), des fonctions commerciales (4 cas), des fonctions logistiques (3 cas). »

Air France-KLM :

« Par rapport à l'activité d'Air France, il faut savoir que les sujets du management de la qualité et de la sécurité de vol et de l'environnement sont des sujets majeurs et que nous y travaillons depuis une dizaine d'années. Dans ce cadre, des réseaux Santé-Sécurité au travail et Environnement ont été créés. Lorsque nous avons formalisé notre démarche de RSE, il nous est apparu irréaliste de partir de zéro, de créer un réseau DD supplémentaire alors que nous bénéficions d'un héritage de notamment 350 correspondants QSE, en plus des correspondants Environnement et RH. Il nous a semblé plus pertinent et plus naturel de partir des réseaux existants, de nous appuyer sur des experts qui avaient déjà une visibilité auprès des équipes internes, et d'élargir leurs champs de compétences (et connaissances) aux thématiques de DD et en particulier à nos enjeux. »

PME dans l'assurance :

« La démarche Qualité du Groupe a été déployée en 2006 et s'est appuyée sur un réseau de correspondants. Le projet a laissé de nombreuses séquelles en interne du fait de sa rigidité (30 processus, quatre revues de processus par an). Lors du déploiement de la stratégie de RSE, la Direction a souhaité donner aux sujets de DD une dimension innovante et créative forte. Nous n'avons pas choisi de nous appuyer sur le réseau qualité pour donner de contresignes aux équipes. Le choix des correspondants DD distincts a été fait à dessein. »

Les approches hybrides sont celles qu'ont adoptées la plupart des entreprises observées. A minima deux catégories de correspondants coexistent : fonctionnels (aux achats, aux RH, ...) et opérationnels (à la maille de la BU, de la zone géographique ou du pays). On observe également parfois l'existence de plusieurs niveaux de « correspondants » : un noyau dur qui participe à l'élaboration de la stratégie et un réseau plus large chargé du déploiement.

Rhodia :

« Nous disposons depuis 2007 de 90 correspondants à travers le monde qui s'occupent d'animer la démarche Rhodia Way au niveau local et de faire l'autoévaluation de leur site. Nous avons par ailleurs des 'champions' au niveau des zones (4), des fonctions (6) et des entreprises (11) qui supervisent plusieurs correspondants et consolident les informations à l'échelle de leur périmètre. »

Crédit Agricole :

« La configuration du réseau résulte du mode d'organisation du Groupe, très décentralisé ; il s'est constitué dès fin 2002. Il compte aujourd'hui 107 correspondants, 65 pour CASA et les caisses régionales et 42 dans les filiales dont 17 à temps plein. Il a été mis en place en France puis étendu à l'international. L'enjeu est de faire en sorte que le DD soit porté métier par métier, en adaptant les axes définis par le Comité DD pour chaque filiale et caisse régionale. »

Monoprix :

« Piloté par la direction des Ressources Humaines et du DD, le réseau compte aujourd'hui 53 acteurs relais dans les magasins et 23 acteurs relais au siège représentant la majorité des directions fonctionnelles de l'entreprise : achats, vente, qualité, logistique, marketing ou encore ressources humaines. Le réseau a été étoffé en 2008 pour intégrer de nouvelles fonctions clés comme la direction Juridique, le département Maison-Loisirs ou encore le service Immobilier, mais aussi pour que les nouvelles enseignes comme Monop' soient représentées. Inscrit au cœur de la dynamique de progrès engagée par le groupe, ce dispositif lui a permis d'acquérir une expérience précieuse dans l'accompagnement du changement. »

Bouygues Construction :

« Le Groupe se compose de 7 grandes entités opérationnelles qui ont chacune des filiales. Nous comptons au total 52 600 collaborateurs répartis dans 80 pays. Un correspondant par grande entité n'aurait pas suffi pour déployer la démarche au plus près du terrain. Nous avons donc opté pour une structure avec 1 correspondant par filiale, ce qui porte notre réseau à environ 120 correspondants à travers le monde. »

SFR :

« Lors du rachat de Neuf Cegetel, les réseaux de correspondants DD des deux Groupes ont fusionné. Cela a rendu le réseau de 140 correspondants très hétérogène, mais l'idée n'était pas pour autant de se séparer de certains d'entre eux. Nous avons préféré opter pour un réseau à deux niveaux, avec un noyau dur d'une quarantaine d'ambassadeurs pilotes, fortement impliqués dans la stratégie et le reporting, et des ambassadeurs correspondants, qui sont les relais sur le terrain. L'important était que toutes les Directions de l'entreprise soient représentées à travers ce réseau transverse. »

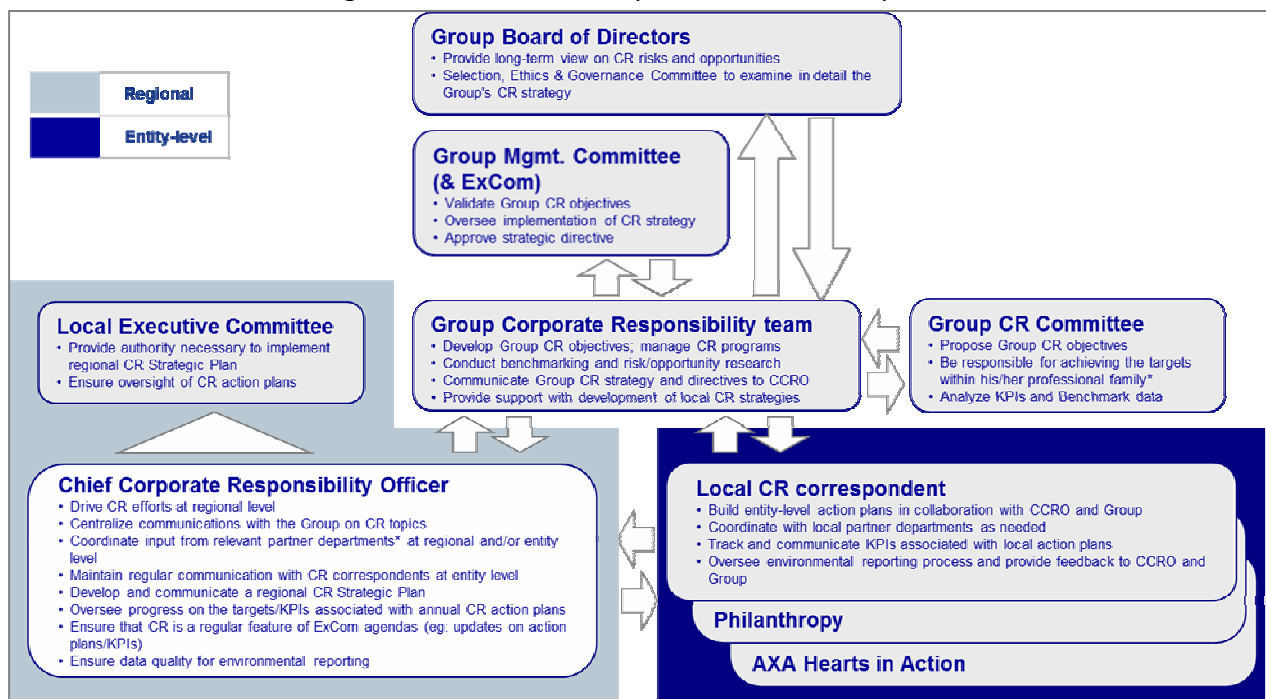
AXA :

« Depuis la création, en 2001, du département Responsabilité d'Entreprise du Groupe au sein de la Direction de la Communication, nous nous sommes progressivement appuyés, pour porter la démarche et la relayer auprès du terrain, sur un premier réseau de correspondants positionnés sur la communication. En 2009, nous avons revu notre stratégie qui se base maintenant sur les liens entre notre expertise propre d'assureur et la création de valeur pour nos 6 parties prenantes. En définissant pour chacune d'elles des priorités, des objectifs et des indicateurs de performance, notre stratégie est devenue plus ambitieuse.

Les correspondants en place n'avaient pas les assises pour faire entendre leurs voix au plus haut de la hiérarchie, c'est pourquoi nous avons créé une strate supplémentaire dans le réseau qui se compose de membres des Comités Exécutifs des filiales et des régions. Le rôle de ces 'Chief Corporate Responsibility Officers' est d'élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour leur périmètre géographique, miroir de la stratégie définie au niveau du Groupe. »

Au-delà du réseau de correspondants, **c'est toute la communauté DD qu'il s'agit d'organiser** (les relations entre la Direction du DD, le Comité DD placé au niveau corporate lorsqu'il existe, les managers locaux, etc....). Le mode de gouvernance entre les différentes instances tend à se préciser.

Modèle de gouvernance de la Responsabilité d'Entreprise d'AXA



SFR :

« La structure transversale que nous avons mise en place est pilotée au plus haut niveau de l'entreprise par le Comité DD, présidé par le PDG du Groupe et réunissant plusieurs membres du Comité Exécutif. Ce Comité se réunit 6 à 10 fois par an et définit la stratégie, fixe les orientations et arbitre les priorités. »

Sodexo :

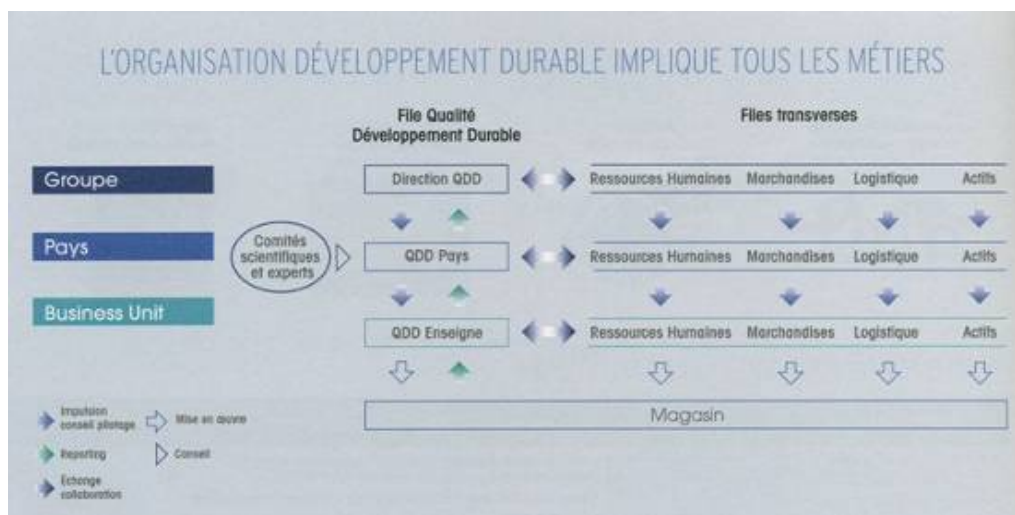
« Les champions qui accompagnent le déploiement du Better Tomorrow Plan sont rattachés fonctionnellement au Comité de Pilotage Groupe. Celui-ci est composé de 11 membres Directeurs DD des plus grands pays (France, Royaume-Uni, Amérique du Nord, Amérique du Sud, autres pays d'Europe, Asie-Australie,...). Leur rôle est de conduire la démarche et ils sont soumis à des objectifs quantitatifs et qualitatifs. »

Schneider Electric :

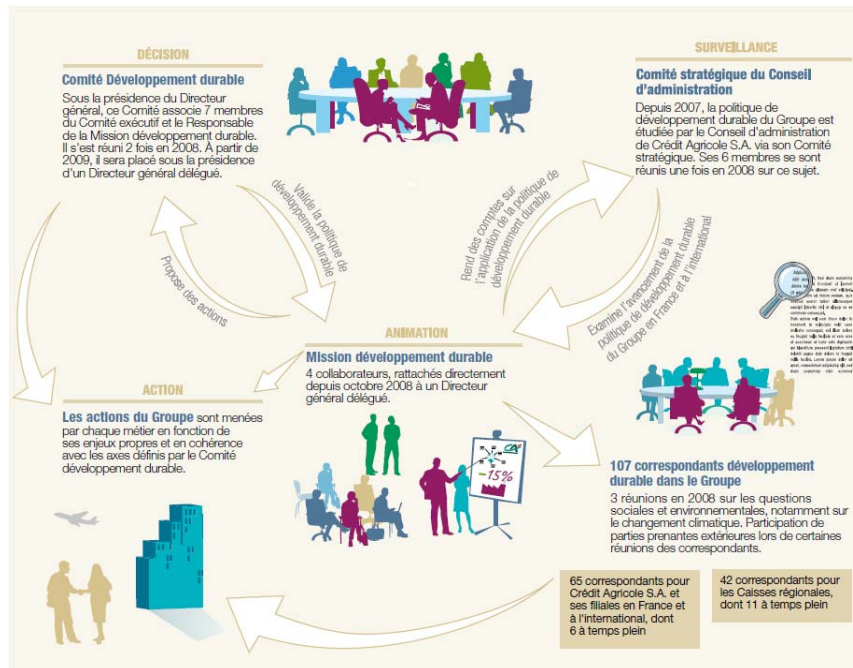
« La Direction du Développement Durable anime un conseil stratégique du DD avec plus de 20 personnes (directions DD Achats, Sécurité, Eco-conception, Santé, Diversité, BipBop, Reporting social, Logistique...). »

Carrefour :

« Nous disposons de relais dans toutes les Business Units et tous les métiers ; il s'agit d'un fonctionnement qui permet d'irriguer tous les niveaux du Groupe et d'assurer la transversalité du réseau. La direction DD a pour rôle d'impulser et de piloter la politique DD du Groupe. Elle travaille en étroite collaboration avec les files transverses (RH, Marchandises, Logistique et Actifs...). La Direction Développement Durable et les directions opérationnelles et transverses des business units collaborent pour mettre en œuvre la politique DD du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise. Les responsables Développement Durable Enseignes et Pays assurent également le reporting (KPI) des actions déployées qui est consolidé au niveau de la Direction Développement Durable Groupe. »



Organisation DD du Crédit Agricole (source Rapport Développement Durable)



La Poste Direction du Courrier :

« Au niveau du Groupe : la direction du Développement Durable est composée d'une dizaine de personnes. Son rôle est de proposer le cadre stratégique et d'accompagner les 4 métiers du Groupe (Courrier, Banque Postale, Colis et Enseigne) avec des démarches et des outils communs. Elle anime une filière d'une vingtaine de délégués territoriaux, qui sont les relais de la politique Développement Responsable dans les territoires.

Au niveau de chacun des métiers il y a une équipe Développement Responsable. Au Courrier elle est volontairement légère (5 personnes) et est rattachée au Secrétaire Général, qui est lui-même le N-1 du Directeur Général. Son rôle est d'être le garant de la politique Développement Responsable du Courrier (Le Courrier Responsable). A ce titre, elle assure les fonctions de pilotage, de reporting, d'animation et de montée en compétences des correspondants dans les métiers et en région.

Les modalités de travail reposent principalement sur des feuilles de route co-construites avec les différentes directions de l'entreprise ainsi qu'avec les échelons territoriaux, dont la bonne réalisation participe à leur objectivation annuelle. Le réseau de correspondants est constitué de 42 personnes, les Directeurs Risques et Qualité (DRQ). Ils sont rattachés aux Directeurs Opérationnels Territoriaux du Courrier (DOTC). Leur rôle est de mettre en place la démarche au sein des 3700 établissements exploités par le Courrier.

Nous avons pour projet la création d'un autre réseau informel de collaborateurs, « les amis du DD », qui permettrait à chaque agent motivé de s'exprimer pleinement sur le sujet et de s'impliquer plus largement. »

GDF SUEZ :

« Le Développement Durable est sous la responsabilité d'un membre du Comité exécutif, le Directeur de la Stratégie et du DD. La gouvernance du DD s'organise autour d'une structure de pilotage composée d'instances portées par le plus haut niveau de l'entreprise :

- le Comité pour l'Éthique, l'Environnement et le Développement Durable du Conseil d'Administration.
- le Comité Exécutif du Groupe, animé par le Président-Directeur Général qui statue sur les questions politiques en matière de développement durable ;
- le Comité de pilotage du développement durable du Groupe. Sa mission est de veiller à la préparation des plans d'action annuels, à suivre leur mise en œuvre, à capitaliser sur les expériences des différentes branches et sur l'échange des stratégies développement durable majeures (lutte contre le changement climatique, responsabilité sociétale...).
- le Réseau Développement durable : constitué des personnes impliquées plus largement dans la réalisation de la politique développement durable du Groupe.

La Direction du Développement Durable a pour mission de gérer l'intégration complète du développement durable dans le Groupe GDF SUEZ. Elle est composée de trois services :

1. Animation et Performance
2. Environnement et Climat
3. Responsabilité Sociétale.

Dans chacune des branches, un manager développement durable accompagné d'une équipe dédiée, est en charge du déploiement de la politique développement durable au sein de la branche et de la conduite des plans d'action développement durable de la branche. »

▪ Positionnement et rattachement hiérarchique

Cette question est sensible car elle demande un arbitrage entre plusieurs critères : le pouvoir d'action, la disponibilité, la proximité terrain, la crédibilité interne, les compétences mobilisables. Dans certaines entreprises où l'on a privilégié « le poids » dans l'organisation, et où ce sont les patrons de business unit eux-mêmes qui ont le rôle de correspondants, la démarche n'avance pas faute de temps à consacrer à cette priorité. Dans d'autres les correspondants peinent faute de soutien au niveau des instances de décision.

L'idéal semble être la création d'un binôme : un correspondant de niveau N-1 par rapport au Comité de Direction, rattaché à un membre du Comité de Direction sensibilisé à l'importance de la problématique.

En tout état de cause, le rattachement du correspondant DD à la fonction hiérarchique la plus élevée de l'entité est idéal pour quatre raisons majeures :

- effet d’affichage vis-à-vis des équipes en place : il confère un maximum de lisibilité à la démarche, de crédibilité à la mission en marquant son caractère stratégique
- effet de levier : la proximité avec les autres membres du Comité de Direction et les instances décisionnelles favorise la dynamique et la transversalité des actions
- effet de motivation du correspondant lui-même : reconnue et soutenue par la Direction, la mission est valorisante pour le correspondant
- cohérence par rapport à l’approche globale.

Malheureusement, ce n’est le cas que dans une entreprise sur deux selon l’étude Adecco/IAE Gustave Eiffel.

Crédit Agricole :

« Le rattachement est variable. Dans les caisses régionales, ce sont souvent des cadres confirmés proches de la Direction. Les cadres dirigeants qui supervisent le DD ont pour responsabilités : les ressources humaines (7 cas), les services logistiques/sécurité/qualité (5 cas), la direction des entreprises (3 cas), le secrétariat général (2 cas), pour le reste la situation est variable. Nous obtenons les meilleurs résultats lorsque le travail s’effectue en binôme avec un patron. »

Bouygues Construction :

« Nos correspondants sont rattachés au Directeur Général de leur filiale dans 60% des cas et sont membres d’un Comité de Direction pour la moitié d’entre eux. Cette position facilite l’accomplissement de leur mission. Le fait de ne pas siéger au Comité de Direction n’est pas un handicap si le correspondant peut s’appuyer sur son responsable hiérarchique pour faire passer les messages au Comité de Direction ou y avoir une tribune régulière... Enfin, un correspondant va d’autant mieux porter la démarche que son responsable hiérarchique est impliqué. »

Rhodia :

« Nous avons choisi des personnes suffisamment haut placé dans la hiérarchie afin qu’elles puissent être informées facilement mais aussi qu’elles informent... Nous avons demandé à ce que ces personnes soient membres des Comités de Direction car parfois il faut mettre le doigt sur des sujets sensibles... Il faut avoir du poids. Dans l’ensemble cela a été respecté. »

Sodexo :

« Tous les champions Better Tomorrow Plan (une centaine, sur l’ensemble des pays) sont des membres du Comité Exécutif de leur pays. Ils sont Directeurs des achats, de la communication, DRH, parfois ce sont les DG eux-mêmes qui souhaitent traiter de ces sujets... Leur appartenance aux instances décisionnelles est importante car la mission a un caractère transversal, de coordination et également stratégique.»

Sanofi-Aventis :

« Quatre niveaux de correspondants coexistent au niveau du Groupe :

- **les correspondants Métiers au niveau corporate** : ils sont pour la plupart membres du comité de Direction du Métier qu'ils représentent et sont en charge de l'intégration de la stratégie RSE du Groupe à l'ensemble des entités de leur Métier. Ils sont les interlocuteurs privilégiés de la direction RSE »
- **les correspondants Métiers au niveau pays** : chaque fonction corporate interagit au quotidien avec des correspondants Métiers des différents pays où le Groupe est implanté. Si plusieurs correspondants pays existent pour un métier donné, l'un d'eux est plus particulièrement en charge de l'intégration de la RSE, au niveau Pays, pour son Métier, et ce quel que soit son niveau hiérarchique étant bien entendu qu'il est mandaté à cet effet.
- **les correspondants RSE pays** sont en voie de nomination : leur rôle est de fédérer l'ensemble des correspondants RSE Métiers locaux dans le but d'avoir une vision transversale de l'ensemble des actions RSE au niveau d'un pays, de mieux valoriser les initiatives locales et de les compléter pour encore mieux répondre aux enjeux RSE locaux spécifiques. Ces correspondants sont mandatés par le Directeur Général du pays et interagissent avec lui/ elle pour les questions de RSE. Ils peuvent être dédiés à plein temps à la RSE en fonction des besoins locaux.
- **les correspondants RSE Région** qui coordonnent les activités des correspondants RSE pays de leur région (Asie, Europe..). Ils sont dédiés à plein temps à la RSE. »

Accor :

« Le réseau de « coordinateurs Earth Guest » rassemble une centaine de personnes à travers le monde. Le développement durable n'est pas le seul métier des coordinateurs. Même si dans la majorité des cas ils sont bien identifiés dans leur entité, l'enjeu est de s'assurer que cette mission DD soit officiellement intégrée à leur poste. Nous recommandons d'autre part que le coordinateur puisse s'entourer d'un Comité DD pour sa zone, composé de responsables fonctionnels et opérationnels, afin que l'intégration du développement durable puisse être étudiée à tous les niveaux. La présence du patron de zone à ce Comité DD lui assure également d'être une instance de décision. »

Au-delà de la question du rattachement du correspondant, c'est la question de la sensibilité des équipes de direction locales aux enjeux de RSE qui se pose car elle conditionne le pouvoir d'action du correspondant.

La plupart des personnes interrogées pour réaliser ce guide constate un décalage subsistant et difficile à combler entre le niveau d'appropriation des équipes de directions et celui des managers intermédiaires.

Le top management des entreprises est aujourd'hui assez largement sensibilisé au sujet, pour y être exposé dans de nombreuses instances (Medef, Centre des Jeunes Dirigeants, groupes de travail du Grenelle, associations professionnelles, agences de notation, indices extra-financiers, pression des ONG ou des medias....) et pour avoir dû prendre des décisions stratégiques en conséquence.

Il n'en va pas forcément de même pour la ligne managériale, éloignée des centres de décision, qui voit le sujet du DD arriver sur la pile des priorités à gérer.

La mise en place d'un réseau de correspondant gagnera à être précédée d'une action de sensibilisation des Comités de Direction locaux. Si le correspondant peut contribuer à la préparer et à l'animer, il est important que l'action soit appuyée par la Direction du DD au siège et portée par la voie hiérarchique.

▪ Rôle particulier des acteurs RH

Une enquête universitaire menée de 2009 à 2010⁴ sous-tend combien les directions RH sont désormais soumises au défi de la RSE et souligne l'enjeu de pouvoir que la répartition des responsabilités induit au sein de l'organisation.

Selon l'étude d'Adecco/IAE Gustave Eiffel menée en 2010, bien que la RSE ait englobé ces dernières années, beaucoup d'enjeux sociaux (diversité, handicap, égalité professionnelle...), le sujet est majoritairement rattaché à la direction générale (60 %), et compte parmi ses collaborations avec les autres fonctions de l'entreprise majoritairement les RH (70 %), avant les achats, les responsables hygiène santé sécurité, la qualité et la communication.

Dans la mesure où elle a en charge l'essentiel de la responsabilité de la relation avec les salariés, la DRH est en effet un interlocuteur privilégié de ces sujets.

Aujourd'hui, de plus en plus de DRH remodelent leur GRH en fonction de la dimension RSE, ils revendiquent naturellement cette responsabilité.

L'enquête conduite auprès d'un panel d'entreprises membres du groupe de travail de l'ORSE «RSE et implication des salariés - Les ressources humaines au défi de la RSE » a ainsi fait émerger 3 groupes d'entreprises qui permettent de mieux cerner la place de la fonction RH dans le portage de la RSE :

- les « champions RSE/RH » – cette catégorie comprend les entreprises qui ont intégré la RSE dans leur stratégie et mettent leurs salariés au cœur de cet enjeu. Ces entreprises sont avant-gardistes.
- les « good performers », c'est-à-dire des entreprises qui regardent la RSE comme stratégique mais ont du mal à l'aligner avec les RH. Dans ce groupe, on trouve des entreprises du secteur industriel et manufacturier dont les enjeux environnementaux sont plus importants que les enjeux sociaux. Elles peuvent néanmoins mener certaines pratiques de mobilisation des salariés.

- la dernière catégorie des « suiveurs », recouvre ceux qui s’inspirent du benchmark diffusé dans les différents « think tanks » promouvant la RSE mais tardent à mobiliser leurs équipes

Ce constat montre une diversité de configurations dans la manière dont les entreprises coordonnent la RSE avec les autres fonctions :

Soit la RSE est une fonction autonome portée par une équipe de managers. Les actions sont réparties selon la spécificité des projets et les RH peuvent être consultés sur des questions relatives aux salariés.

Soit la RSE se partage entre plusieurs fonctions. Dans ces entreprises, même si les activités de RSE sont consolidées, leur management est répartie. Par exemple, l’environnement est géré en autonomie dans une entité tandis que le social est affecté aux RH... La qualité de l’intégration RSE/RH est variable d’une organisation à l’autre.

Soit la RSE émerge de la fonction RH et la transforme. Dans ce cas, les RH mènent des politiques de RSE spécifiques et mettent les salariés au centre de leur stratégie. Les représentants du personnel sont une partie prenante très importante.

▪ Relations avec les instances représentatives du personnel

Les instances représentatives du personnel (IRP) se sont vues elles aussi attribuer de nouveaux sujets de réflexion et de négociation avec l’avènement de stratégies DD dans les entreprises. La législation française prévoit que certains thèmes de la RSE soient traités en associant les syndicats : c’est le cas pour l’égalité professionnelle, la santé au travail ou la diversité par exemple qui peuvent faire l’objet de négociation dans le cadre d’accords.

De même, certains outils comme les accords-cadres internationaux* induisent un dialogue permanent entre la direction et les syndicats, depuis la négociation jusqu’au suivi des engagements RSE en passant par leur mise en œuvre†.

Face à ces nouveaux outils, les correspondants DD ne peuvent se substituer au rôle des IRP dans leurs différents niveaux d’intervention (géographique, thématique...) mais peuvent jouer un rôle de relais et de facilitateur de dialogue entre les acteurs sociaux des différents niveaux, le management mais également avec l’ensemble des parties prenantes dont les publics externes (agences de notation, ONG, législateur) sur les sujets que leur assigne leur feuille de route.

* A l’échelon international, 76 accords mondiaux de RSE ont vu le jour depuis 1986 dont une douzaine en France. Ces accords, signés avec une fédération syndicale internationale (FSI) retracent généralement l’ensemble des enjeux de la stratégie RSE de l’entreprise (environnement, droits sociaux fondamentaux, restructurations...)

† Les acteurs qui s’emparent de ces sujets sont souvent les FSI elles-mêmes, mais également leurs membres affiliés (les fédérations locales elles-mêmes représentées dans l’entreprise qui ont dans certains cas co-signé l’accord)

▪ Implication d'autres fonctions de l'entreprise

D'autres fonctions dans l'entreprise se sont vues attribuer le rôle de relais, notamment au lancement des démarches de RSE :

- la nature de l'entreprise –sa taille, son implantation géographique et surtout son cœur de métier - a souvent conditionné le lieu d'ancrage de la RSE dans l'organisation. Ainsi, les entreprises industrielles et celles les plus exposées aux risques environnementaux (chimie, énergie fossile...) ont vu leur RSE naître au sein de la direction de la qualité, des risques ou de la sécurité alors que d'autres (les services notamment) la créaient dans les directions communication ou RH.

- Certains enjeux de RSE ont pu également être relayés par des fonctions spécifiques dans l'entreprise : direction des achats, direction juridique et financière. Ainsi, il n'est pas rare de voir se côtoyer différents réseaux de correspondants : l'un pour les achats et un autre pour la diversité par exemple.

Pour le correspondant DD, il s'agira de faire le lien avec tous ces acteurs porteurs d'enjeux RSE dans leur propre expertise avec tous les écueils que peuvent comporter les éventuels jeux de défense des territoires.

▪ Formalisation de la mission

L'étude Adecco/IAE Gustave Eiffel indique que dans la grande majorité des cas, la mission du correspondant DD est peu formalisée. Elle est considérée comme une responsabilité qui vient s'ajouter plus ou moins officiellement au poste occupé.

Les retours de nos interviews montrent également que peu de correspondants disposent d'une **lettre de « mission »** (établie par la Direction du DD puis adaptée à la situation de l'entité et validée avec le N+1 local).

Or, ce manque de formalisation nuit par la suite à la cohérence et à l'animation du réseau.

Crédit Agricole :

« Il n'y a pas forcément de lettre de mission formalisée... La culture du Groupe n'intègre pas la formalisation. C'est au correspondant de négocier des objectifs avec la Direction de l'entité, de faire des propositions de plan d'action sur 2-3 ans. (...) Le manque de formalisation dans les procédures et l'absence de lettre de mission ont compliqué les choses. Nous sommes dans une phase par exemple où il y a nécessité de revenir sur la remontée d'information... Cela aurait été plus facile à faire lors de la mise en place du réseau. »

La Poste Direction du Courrier :

« Nos correspondants en région n'avaient pas jusqu'à cette année de cadre de travail clairement formalisé. Globalement contributeurs à nos engagements nationaux, ils avaient besoin de se les approprier à leur niveau. Nous avons donc travaillé à une formalisation de cette contribution attendue en la faisant apparaître dans leur fiche de poste. Des indicateurs y sont intégrés (ex : taux de couverture des sites en gestion sélective des déchets, consommation de carburant et de fluides : électricité, gaz, fioul), ...). La pierre angulaire de leur mission réside dans la mise en œuvre d'un plan d'action qui devient une figure imposée pour chaque direction territoriale. »

Sanofi-Aventis :

« Les correspondants RSE Métiers corporate et pays ne sont en général pas dédiés à plein temps à la RSE. Des 'role profiles', ont alors été préparés pour illustrer leurs missions. Un « rôle profile » a été également préparé pour les correspondants RSE pays. Il sera adapté par en fonction des besoins locaux.

Une job description est disponible pour les correspondants RSE Régions qui sont dédiés à plein temps à la RSE. »

AXA :

« Tout Chief Corporate Responsibility Officer nouvellement recruté est reçu personnellement par le Directeur RSE du groupe. Nous lui remettons un kit d'intégration qui contient des informations et documents pour l'aider dans sa prise de fonction. Une définition de poste est en cours de validation. »

Schneider Electric :

« Les membres du réseau de la Fondation Luli reçoivent une lettre de mission de 2 ans signée par un manager local et du Directeur du Développement Durable. »

SFR :



« La nomination des ambassadeurs DD se fait en accord avec leur hiérarchie, elle est intégrée à leur fonction. Les ambassadeurs bénéficient donc du soutien de leur management direct mais également du top management puisque la lettre de mission a été **signée par le PDG** et co-signée par la Direction des Ressources Humaines. Nous avons transmis ce document comme un 'mode d'emploi' à tous les ambassadeurs Développement Durable. Il rappelle la démarche RSE de SFR, présente le rôle du Comité DD et la contribution des ambassadeurs, et répertorie les outils que l'on met à leur disposition. »

Une lettre de mission structurée pourrait comporter les éléments suivants :

Lettre de mission du correspondant
Contexte : ■ Présentation de la démarche DD ■ Historique et perspectives Objet de la mission : ■ Mission ■ Grands domaines d'activité ■ Objectifs poursuivis, résultats attendus et délais ■ Indicateurs de mesure de la performance ■ Conditions pour garantir le succès de la mission (soutien du manager, moyens...) Responsabilités et autonomie : ■ Liens hiérarchiques et fonctionnels ■ Reporting attendu ■ Modalités d'animation du réseau Moyens et ressources mis à disposition : ■ Budget ■ Interlocuteurs ■ Moyens matériels (outils) Profil recherché : ■ Expérience ■ Parcours dans la maison ■ Compétences attendues : savoirs (connaissances), savoir-faire (pratiques) et savoir-être (comportements)

■ Périmètre d'intervention

Généralement, le périmètre d'intervention du correspondant est à minima celui de l'entité dans lequel il est missionné. Il est intéressant de constater que dans certains cas, la vision que le correspondant a de son champ d'action est plus restreinte. Alors qu'à contrario elle peut largement dépasser les contours de l'entité.

Dans l'enquête réalisée par Des Enjeux et des Hommes, des correspondants d'entités de taille égale (500 personnes), estiment avoir une influence sur ... 50 à 5000 personnes !



Ce décalage met en évidence la difficulté qu'ils ont à estimer la portée de leur « rayonnement », en interne comme en externe (sur les fournisseurs et autres parties prenantes).

▪ Temps consacré à la mission

Le temps dédié à cette mission varie largement d'une entreprise à l'autre, ainsi qu'au sein même d'une organisation. Du fait du manque de formalisation des missions, il est souvent fonction de l'intérêt accordé au sujet par la direction de l'entité ou de la sensibilité du correspondant. Les postes de correspondants à plein temps restent rares.

Les disparités d'investissement temps risquent de freiner le déploiement de la politique de RSE. Il est important de déterminer un niveau minimum d'investissement pour garantir des résultats à la hauteur des enjeux identifiés et des missions confiées aux correspondants.

Il est en revanche plus difficile de déterminer la durée de la mission, même si a priori celle-ci a plutôt vocation à s'inscrire dans le temps.

Crédit Agricole :

« Au démarrage, il n'y avait aucun poste à temps plein et les correspondants consacraient en moyenne moins de 20% de leur temps à cette mission. La dernière enquête a permis de mesurer que cela avait beaucoup évolué. Aujourd'hui le poste est occupé à temps plein par 14 personnes dans les caisses régionales, le temps moyen consacré est de 40% et moins de 20% des correspondants y consacrent moins de 20% de leur temps. Ces chiffres renseignent sur la montée en puissance de la thématique et de cette organisation. »

Monoprix :

« Le temps consacré à la mission peut être très variable selon la complexité du sujet. Le Directeur de la filiale logistique, qui a développé le transport des marchandises par voie ferroviaire et camions GNV, y a consacré plusieurs années, le temps d'étudier la faisabilité du projet aux côtés de plusieurs partenaires... »

Sanofi-Aventis :

« Les correspondants RSE Région sont dédiés à 100 % de leur temps à cette mission... »

AXA :

« Bien que nous n'ayons pas formulé d'attentes particulières dans la fiche de poste des Chief Corporate Responsibility Officers (CCRO), au vu des objectifs fixés, il est évident que cette mission leur demande un temps non négligeable. Dans certaines régions, le CCRO s'est adjoint une personne du rang de directeur pour l'aider à plein temps sur le sujet. »

▪ Autonomie

Dans la majorité des cas, les correspondants jouissent d'une grande autonomie de la part des services centraux. La Direction DD décide des axes majeurs et laisse aux relais la liberté de les adapter en fonction des réalités du terrain. L'exercice de cette latitude n'est cependant pas chose évidente car elle reste fonction de la motivation de la Direction de l'entité locale, de ses convictions, des moyens et ressources affectés... Dans certains cas de figure, l'appui et le soutien des équipes DD centrales est requis pour surmonter les difficultés.

La Poste Direction du Courrier :

« La Direction du DD ne peut pas imposer une feuille de route identique à toutes les entités territoriales car ce serait faire abstraction des particularismes de chaque territoire. Dans le même temps, chaque territoire est contributeur aux engagements nationaux que nous avons pris et nous comptons sur lui. Il y a donc des figures imposées et des figures libres et une co-construction nécessaire entre les équipes DD et les correspondants. C'est dans cet esprit que sont mises en œuvre les feuilles de route DD. Ne pas partir d'une feuille blanche permet également de s'inspirer de pratiques assez matures tout en les adaptant au contexte local. »

Sodexo :

« On ne peut pas avoir une vision directive des choses, cela ne marche pas. Il faut discuter, trouver des consensus, cela peut prendre du temps parfois mais il faut trouver des solutions qui conviennent à tous. »

Sanofi-Aventis :

« Les correspondants RSE pays ont un lien fonctionnel avec les correspondants RSE de la région. Cela a pour avantage de les impliquer et de faciliter l'implémentation des actions. Cependant, pour des actions très spécifiques, la Direction RSE se mobilise afin d'appuyer les correspondants Régions et Pays et d'impulser la dynamique. »

▪ Moyens et ressources

En général, les budgets alloués aux correspondants DD sont relativement faibles. S'agissant d'une mission de conduite du changement et non d'une direction d'exécution des projets, il n'est pas surprenant qu'il leur soit demandé de s'appuyer sur les ressources existantes. Les demandes de ressources s'expriment d'ailleurs plus en moyens humains que financiers.

Crédit Agricole :

« C'est évolutif. Maintenant, une dizaine de Caisses et quelques filiales ont un budget spécifique à consacrer au DD. Par ailleurs, nous favorisons le recours aux stagiaires et apprentis. Ainsi les équipes DD locales s'étoffent : ex chez Calyon, il y a 2,5 personnes qui s'occupent des aspects business, RH interne et produits finance carbone. »

Fédération professionnelle d'entreprises :

« Dans notre réflexion amont sur nos enjeux de RSE, nous avons eu une approche d'auto-évaluation des risques. Pour chaque enjeu qui se posait, nous nous sommes demandés quel était le risque et quelle était l'opportunité. En effet, la question du budget n'est pas toujours facile à traiter, mettre des graduations en face des enjeux permet d'objectiver la décision de la Direction. »

IV. Le recrutement

Les directions DD l'ont compris, la difficulté du poste tient à l'ensemble des compétences à mobiliser pour assumer cette fonction transversale, sans pouvoir hiérarchique et quasiment sans moyens. De ce fait, le recrutement constitue une étape clé dans la création du réseau.

▪ Mode de sélection

Il y a des bénéfices liés à l'appel au volontariat car le sujet demande un certain degré de sensibilité et de conviction compte tenu de l'ampleur de la tâche et du temps qu'il convient de lui consacrer.

Les entreprises interrogées ont d'ailleurs davantage eu recours au volontariat qu'à la « nomination ». Les candidatures ont en général été validées par les directeurs d'entités ou de site (et dans le meilleur des cas en dernier recours par la Direction DD).

Cependant, ce seul critère du volontariat a ses limites car les compétences à mobiliser sont multiples et la bonne volonté ne suffit pas. Cette façon d'opérer est souvent source d'« erreurs de casting ».

Monoprix :

« Nous avons opté pour un système qui repose sur le volontariat ; en effet, il faut se remettre dans le contexte des années 2000, la loi NRE n’existait pas et le groupe Monoprix avait initié depuis quelques années sa démarche RSE avant de l’inscrire en tant qu’axe stratégique. Par conséquent, pour que la démarche irrigue toute l’entreprise, il était important qu’elle soit portée par l’interne. Cela a été une bonne chose, mais cela a créé un réseau à géométrie variable... »

Accor :

« Jusque là, nous avons fonctionné sur la base du volontariat car nous accordons une place importante à la sensibilité au sujet : le réseau est constitué de personnes motivées. De plus, des représentants de certaines fonctions ont naturellement été indispensables pour mener une démarche de responsabilité complète : responsables ressources humaines, directeurs techniques, mais aussi responsables opérationnels. Aujourd’hui, nous travaillons pour renforcer la reconnaissance et l’expertise de ce réseau. Cela passera par exemple par une meilleure formalisation des missions et du profil d’un relais DD. »

Schneider Electric :

« La direction du Développement Durable n’intervient pas dans les nominations des acteurs des différents réseaux même si elle cosigne les nominations. Ce sont des délégations de managers, c’est à eux de décider. »

Crédit Agricole :

« La sélection s’est faite de façon variable. La Mission DD a demandé aux directeurs d’entité de le faire. Certains correspondants ont été désignés, d’autres ont fait acte de candidature. C’est aussi une des raisons qui explique que le réseau fonctionne à vitesse variable. Il y a eu des échecs au recrutement. Le profil recherché n’était pas précisé et les objectifs insuffisamment clarifiés avec les directions des entités. Certains correspondants nommés n’ont pas forcément de sensibilité sur le sujet, d’autres ont été parachutés là, en fin de carrière, il y a des gens qui n’y croient pas, qui ne sont plus motivés. C’est un peu complexe à gérer car notre structure décentralisée rend chaque entité maîtresse (nous n’avons pas le moyen de demander à changer de correspondant). »

Un moyen de contourner cette difficulté peut être d’opter pour un « volontariat sélectif », en clarifiant le contenu et les objectifs de la mission et les compétences attendues avant de lancer un appel à candidatures. Cela permet d’explicitier factuellement le choix parmi plusieurs volontaires et d’écarter les profils inadaptés. L’implication des managers sera plus facile dans la détection des potentiels sur la base d’un profil clairement défini.

Comme pour tout projet de mobilisation, il est important d'accompagner cette action par un plan de communication.

Dans tous les cas, il est recommandé de « professionnaliser » la procédure de recrutement. Sur ce point comme sur les sujets évoqués plus haut (réflexion sur le maillage, élaboration d'une lettre de mission...) la contribution des DRH sera une aide précieuse.

Il peut être également nécessaire d'entretenir des vocations de correspondants (dans la perspective de remplacer un départ ou d'étoffer l'équipe).

Crédit Agricole Assurances :

« Nous avons commencé par nommer des « chargés de mission DD » au niveau de chaque filiale du Groupe (Prédica, Pacifica, CACI...). Se sont en général les Secrétaires Généraux, membres du Comité de Direction de leur entité. Nous avons ensuite réfléchi avec eux à la composition du réseau DD en fonction de nos enjeux prioritaires (sociaux, carbone, offres produits responsables...). Nous avons ensuite envoyé une liste de noms, par mail, aux directeurs des personnes identifiées, celles-ci ont été informées par leur hiérarchie et le chargé de mission de leur entité. Il y a aujourd'hui 30 correspondants. Je les ai rencontrés un à un pour leur expliquer les enjeux de RSE, ceux de l'assurance, ceux de CAA et leur mission. Nous avons fait une campagne d'affichage en interne, avec les photos des correspondants, au moment de leur nomination. Nous avons par ailleurs créé un film un lip dub dont les paroles ont été réécrites par les correspondants, ce qui a constitué un élément de valorisation déterminant des correspondants au sein de l'entreprise. Nous avons également monté une réunion kick off réunissant chargés de mission et correspondants pour partager la feuille de route et constituer les groupes de travail transversaux pour certains sujets (ex la diversité) ou par métier. »

▪ **Profils et compétences recherchés**

Les profils « recrutés » sont extrêmement divers. Il s'agit dans la plupart des cas de cadres, dont l'ancienneté leur permet de connaître le fonctionnement de la maison ainsi que ses rouages informels.

Selon l'étude Adecco/IAE Gustave Eiffel : *« Ces correspondants doivent disposer d'une capacité de leadership et d'une liberté d'expression pour porter la démarche. De ce fait, ce sont le plus souvent des managers dont les profils varient ».*

Leur origine est souvent le reflet des enjeux de RSE et des métiers de l'entreprise.

Pernod Ricard :

« Nous disposons d'un réseau d'une quarantaine de correspondants qui sont dans la majorité des cas des spécialistes des relations institutionnelles (pouvoirs publics, questions alcool et société, ...). Notre ambition est d'avoir d'ici mi 2011 un réseau d'une centaine de CSR leaders, un dans chacune de nos 80 filiales. Ils pourront être des professionnels des Ressources Humaines, de la Communication, de l'environnement ou du droit. »

Bouygues Construction :

« Le déploiement de la démarche Actitudes revêt de forts enjeux techniques et les correspondants, qui sont à 75% issus de fonction QSE, exploitation ou travaux, estiment que leur mission de correspondant DD est cohérente avec leur cœur de métier et que leurs compétences personnelles sont adaptées. »

Sanofi-Aventis :

« Dans la mesure du possible, nous attendons des correspondants RSE, où qu'ils se situent dans l'organisation (correspondants RSE Métiers corporate, correspondants RSE Métiers pays, correspondants RSE Régions, correspondants RSE pays) qu'ils aient une appétence et une connaissance de la RSE et surtout une bonne connaissance de la maison, car on peut d'autant mieux traiter de la stratégie RSE que l'on connaît les rouages de l'entreprise. C'est moins leurs connaissances techniques qui nous intéressent que leur profil. Nous avons besoin de compétences en animation de projet, en gestion de projet transverse, en communication interne et externe. Il s'agit d'une position où la capacité à impulser la dynamique, à s'appuyer sur un réseau d'experts, la capacité à mobiliser des personnes sans aucun lien hiérarchique est primordiale. »

Les principales compétences recherchées sont fonction des contours de la mission. Elles peuvent être résumées comme suit :

- un bagage sur le DD et la RSE, ou à défaut, une bonne sensibilité au DD et une curiosité pour le domaine
- des aptitudes à la gestion de projet dans une optique participative,
- des capacités pour mobiliser (leadership, assertivité), prendre la parole, animer des réunions
- une crédibilité interne, un réseau, des contacts terrain.

Vinci :

« Le Groupe Vinci a intégré la notion de performance globale au cœur de ses activités depuis sa création en 2000. Composé d'entrepreneurs et organisé de façon très décentralisée, le Groupe privilégie pour les missions de correspondants DD des profils personnels curieux (vis-à-vis de l'interne et de l'externe), exigeants et capables de donner envie aux autres et de les entraîner. En effet, la fonction a toujours accordé une grande part à l'animation, en plus de la veille, de la maîtrise des risques et de l'innovation. Dans certaines régions du monde où le Groupe est présent, notamment en Afrique, cette aptitude à enthousiasmer est d'autant plus importante que l'ensemble des parties prenantes a besoin de formation sur le sujet (collaborateurs, prestataires et sous-traitants, clients, ...). »

SFR :

« Nous avons fait le choix de recourir pour le réseau d'ambassadeurs pilotes à des personnes occupant des fonctions managériales, avec un profil charismatique, de leader. Viser un bon niveau dans la hiérarchie a été essentiel pour atteindre notre ambition : l'appropriation des enjeux DD par tous les métiers, dans toutes les Directions. »

AXA :

« Compte tenu de l'expérience passée et des exigences très fortes générées par notre nouvelle stratégie de Responsabilité d'Entreprise, il était indispensable que les Chiefs Corporate Responsibility officers soient des membres du Comité Exécutif de leur filiale ou région. Ce positionnement au plus haut de la hiérarchie a permis une véritable accélération du projet et du déploiement. Au-delà de cette exigence, le PDG de chaque filiale a choisi en fonction des appétences de chacun et de la logique de son organisation. »

Carrefour :

« Nous voulons des gens qui sont capables de prendre des décisions et de les faire appliquer, des gens capables de se faire entendre, car il s'agit d'un sujet transverse, très large. Il est important de parier non pas sur la technicité mais plus sur la capacité à vendre un projet, à travailler avec les équipes, à faire passer des messages... Il est évident que nous avons besoin de personnes diplômées de grandes écoles, mais si on en reste là, le sujet du DD demeure à l'état philosophique... »

On s'attachera aussi à mesurer l'aptitude des correspondants à conduire le changement. Pour faire référence à la socio dynamique⁵, l'engagement dans la RSE suscite des réactions de synergie ou d'antagonisme variables. Le correspondant aura à mobiliser des capacités d'animation, de négociation, de conviction auprès des différents profils de protagonistes (engagés, hésitants, passifs, opposants, réfractaires,...).

V. La professionnalisation

La professionnalisation des correspondants est une étape indispensable, pour leur permettre d'assurer leur mission de la façon la plus efficace possible.

Elle nécessite un vrai processus d'*empowerment*. A notre connaissance, peu d'entreprises s'y sont attelées. La professionnalisation s'est plutôt faite « sur le tas ».

Crédit Agricole :

« La sensibilisation et la formation s'est faite à travers les réunions... Il y a un projet de formation e-learning en cours pour tous les collaborateurs, des formations DD organisées par l'Université interne IFCAM pour les cadres de la maison, mais pas de formations dédiées pour les correspondants. »

Accor :

« Lors de la prise de fonction, la Direction DD consacre du temps pour sensibiliser et former le coordinateur Earth Guest. Cela se fait en one-to-one et traite des grands enjeux du DD au plan d'action local, en passant par les enjeux d'Accor et le programme Earth Guest. La relation est ensuite suivie dans le temps à travers l'organisation de réunions régulières pour suivre aux côtés du coordinateur – et éventuellement de son comité DD - les avancées du plan d'action de sa zone, répondre à ses questions et recueillir les bonnes pratiques des équipes. Bien sûr, ce fonctionnement n'est efficace que si le coordinateur a la possibilité de dégager officiellement du temps pour le sujet. »

Air France :

« Nous sommes en train de développer un module d'e-learning destiné principalement aux relais et aux managers mais qui est également accessibles à tous nos collaborateurs. Cet outil explique les notions fondamentales, présente les 5 enjeux clés DD d'Air France et décrit la réponse de l'entreprise en lien avec ses différents métiers. Ainsi, chacun peut s'y retrouver et comprendre concrètement comment il peut contribuer à la démarche de responsabilité de l'entreprise. »

GDF SUEZ :

« En 2009, nous avons mis en place une session de formation dédiée au développement durable et des sessions de sensibilisation. Ces modules, en plus d'être consacrés à des éléments généraux sur le DD et la politique DD du Groupe, intègrent aussi des aspects sur la conduite du changement. »

AXA :

« Un module de e-learning dédié à la responsabilité d'entreprise est déployé depuis l'été 2010 aux USA et concernera tous les salariés du groupe à partir de 2012. Un forum en ligne, en 18 langues a permis d'interroger les ¾ des salariés sur le sujet en janvier 2010. »

Le tableau ci-dessous donne un exemple des principales compétences à développer :

Compétences	
Savoirs (connaissances)	- Les fondamentaux du DD, grands enjeux, principes, dimension globale, acteurs (institutionnels et locaux), référentiels et conformités réglementaires - Les enjeux pour les entreprises, les acteurs, leurs initiatives - Les enjeux sectoriels et spécifiques à l'entreprise - Les méthodologies liées à la RSE, les normes, référentiels et labels, les outils - L'entreprise, ses produits et services, ses métiers, sa culture, ses procédures - La démarche RSE de l'entreprise : vision, ambition, feuille de route, indicateurs de performance
Savoir-faire (pratiques)	La capacité à - recueillir des informations, les analyser - effectuer un reporting - fixer des objectifs, des indicateurs de performance - gérer des projets, gérer des priorités, gérer son temps, résoudre des problèmes - gérer la complexité, prendre en compte la systémique - gérer une concertation de parties prenantes - communiquer, diffuser des informations (notamment à créer des outils simples et partagés), donner du sens - prendre la parole en public, animer des réunions (communication interne/externe, créer du lien avec les parties prenantes) - accompagner le changement - travailler en réseau, en transversal, fédérer et co-construire avec les équipes - reconnaître les résultats, valoriser les efforts et célébrer
Savoir-être (comportements)	- Le leadership, la capacité d'entraînement, la force de conviction - L'écoute, l'intelligence relationnelle, l'humilité, la patience, la pédagogie - Le leadership - L'auto motivation et l'autonomie - Le pragmatisme, la prise de recul, la rigueur - La curiosité, la créativité - L'exemplarité

Le développement de ces compétences passe par plusieurs leviers :

▪ Actions de sensibilisation

Elles peuvent être mises en œuvre au moment de la nomination par exemple, pour une bonne compréhension des enjeux globaux de DD mais aussi et surtout des enjeux sectoriels et « maison » ainsi qu’une appropriation de la démarche RSE du Groupe (l’ambition, les axes d’engagement, les objectifs, la feuille de route, les indicateurs, modalités d’évaluation,...) et du rôle clé du correspondant.

L’étude Adecco/IAE Gustave Eiffel fait par exemple apparaître le manque de sensibilisation spécifique aux enjeux de DD de l’entreprise et de chacun de ses métiers.



La sensibilisation globale ne suffit pas. Les correspondants que nous avons interrogés, dans le cadre de notre enquête, ont manifesté de nombreuses attentes : *« des informations sur des thèmes techniques : analyse du cycle de vie, bilan carbone, loi NRE, investissement socialement responsable, empreinte écologique, des informations sur les produits et services responsables spécifiques à chacun des métiers, des informations sur les solutions écologiques et techniques que l’on peut présenter à nos clients. »*

▪ Coursus de formation

Les cursus de formation permettent aux correspondants de développer leurs compétences. Les actions de sensibilisation et mise à disposition de données sur l’intranet ne peuvent suffire pour garantir la professionnalisation. Cela présupposerait une démarche volontaire qui ne répond pas toujours aux réflexes des apprenants. Il convient de leur proposer des formations régulières, qui sont également des lieux et des occasions de débat. Elles peuvent porter sur des connaissances (exemples : la biodiversité, la taxe carbone, l’étiquette environnementale,...) ou sur des savoir-faire (gestion de projet, reporting, réalisation d’un diagnostic RSE local, accompagnement du changement, animation d’une réunion interne, concertation de parties prenantes, construction d’un référentiel ou d’une feuille de route, mise en place d’un dispositif de veille,...).

▪ Travail sur les savoir-être

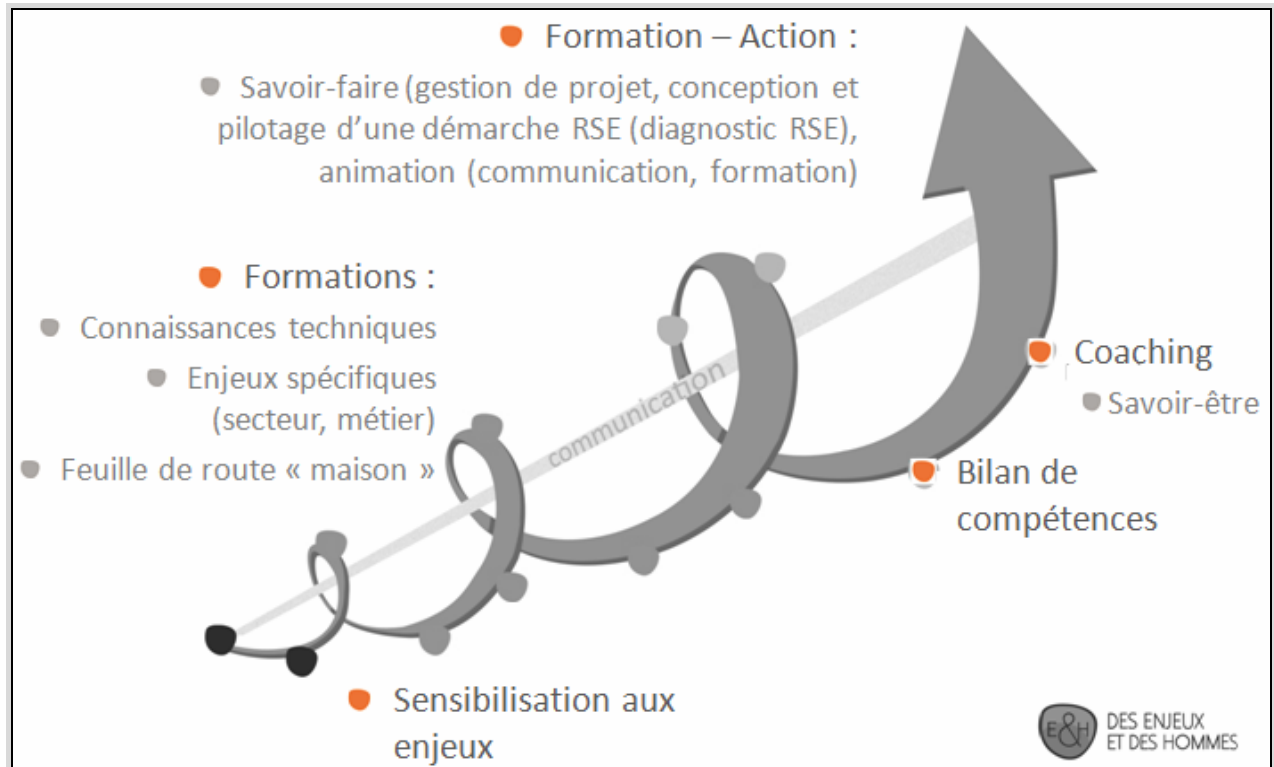
Pour compléter le dispositif, il peut être traité par **du coaching** (adapté par exemple au développement du leadership, de l’écoute ou encore de la capacité à entraîner). Un « bilan » régulier (lors de l’entretien annuel par exemple) est recommandé pour accompagner les correspondants dans leur montée en compétences.

Force est de constater qu’il existe un décalage important entre les compétences à développer et les actions mises en place. Les correspondants ne sont pas encore une cible clairement identifiée dans les plans de formation.

Les Universités d'entreprise que nous avons interrogées n'ont pas monté de cursus spécifique à leur attention. Alors même que les missions confiées aux correspondants demandent de mobiliser des compétences qu'ils n'ont souvent pas eu l'occasion de développer.

On peut résumer ce dispositif global par le schéma qui suit.

Dispositif de professionnalisation (Source : Des Enjeux et des Hommes)



Parmi les rares entreprises qui ont engagé un plan de formation conséquent pour leur réseau on peut citer Bouygues Construction et Rhodia.

Bouygues Construction :

« Face à l'hétérogénéité des connaissances et au manque de compétences pour certains, nous avons décidé de monter un module de formation, qui porte non seulement sur les connaissances, mais aussi les compétences en conduite du changement. Les 120 correspondants ont suivi en 2009/2010 un module de 6 jours (3 x 2 jours), répartis par groupes de 15 à 20 personnes, en résidentiel :

- module 1 : enjeux du DD, enjeux de la construction durable, politique « maison »
- module 2 : sensibilisation aux enjeux sociaux et sociétaux
- module 3 : acquisition de repères et d'outils de conduite du changement. »

Rhodia :

« Nous avons monté un premier module de formation en 2007 lors de la création du réseau, il était important de les doter d'un bagage solide sur le développement durable, la démarche de Rhodia,... Nous avons poursuivi les formations en 2009 et 2010 car, au-delà de l'aspect théorique, les correspondants ont besoin de compétences pour pouvoir agir auprès du terrain, savoir adapter le discours aux différentes cibles, transmettre aux équipes cette culture... Il s'agit en effet d'insuffler un nouvel état d'esprit et non pas une nouvelle procédure. On peut dire qu'ils deviennent maintenant véritablement experts. En 2011 nous irons un cran plus loin en leur apportant une formation de 2 jours sur les aspects comportementaux. »

Enfin, un autre mode de professionnalisation repose sur le partage des expériences entre pairs. Cela se pratique assez souvent. Et les correspondants sont demandeurs de ces réunions qui permettent d'échanger sur les bonnes pratiques et de partager les benchmarks internes et externes.

Vinci :

« Les 'journées techniques' d'échange de bonnes pratiques réunissent environ 50 à 60 personnes et peuvent dans certains cas être l'occasion de convier des parties prenantes ou des experts externes sur des sujets où le Groupe ressent le besoin d'intervention extérieure. »

Monoprix :

« Nous n'avons pas mis en place de formations... Mais les groupes de travail sont également des lieux d'échanges et de professionnalisation. Les choses évoluent aussi, nous avons de plus en plus recours à des partenaires externes qui nous aident sur certains sujets sur lesquels nous avons besoin d'expertise pointue. »

▪ Focus sur le référentiel de compétences

C'est un bon outil de management qui permet de préciser les compétences requises pour chaque domaine de responsabilité du correspondant. Il peut être utilisé pour servir de support aux évaluations annuelles et à l'élaboration des plans de progrès comme pour bâtir un cursus de professionnalisation de la communauté des correspondants.

Bouygues Construction :

« La Direction Générale a souhaité évaluer les correspondants sur cette mission. C'est pourquoi nous avons élaboré un référentiel de compétences. Il se compose d'une description du « poste », des compétences requises (un certain nombre de connaissances, savoir-faire et savoir-être), ainsi que d'une trame d'évaluation annexée à la fiche d'entretien annuel. »

Rares sont les entreprises qui ont élaboré un référentiel de compétences.



VI. La boîte à outils du correspondant

La mise en place d'un certain nombre d'outils permet d'instaurer un cadre de travail et d'aider le correspondant à assurer sa mission. Plusieurs types d'outils régulièrement mis à disposition du réseau ont pu être identifiés : outils de reporting, outils de communication et de déploiement, référentiels.

▪ Outils de reporting

Les correspondants sont chargés de remonter les indicateurs qui vont permettre de présenter la performance globale et consolidée (par exemple pour élaborer le rapport RSE). Ils le font d'autant plus facilement qu'ils ont été sensibilisés aux enjeux du reporting, outillés, formés aux outils et intéressés aux résultats des audits.

Sodexo :

« Notre outil de pilotage en ligne 'Citizen' a été lancé en 2005. Il permet aux correspondants de collecter les données et de procéder à la remontée d'initiatives et d'indicateurs. Ces éléments viennent nourrir le rapport DD d'exemples concrets. Le fait qu'il soit bien structuré nous permet également de prouver nos performances aux analystes ISR et facilitent les réponses à leurs questionnaires. »

Carrefour :

« Au début, nous avions un outil Excel... Mais depuis 5 ans nous utilisons un logiciel dédié qui permet d'avoir le détail (indicateurs et sous-indicateurs) BU par BU. Les relais sont garants de la remontée des indicateurs qui sont directement collectés auprès des responsables métiers. Ce fonctionnement nécessite plusieurs niveaux de validation, mais il permet d'éviter les erreurs. En effet, les relais n'ont pas forcément la vision experte qui leur permettrait de détecter une erreur immédiatement. Et puis cela est un bon moyen pour d'impliquer les équipes techniques et de les inciter à l'atteinte des objectifs. »

GDF SUEZ :

« Une attention particulière a également été portée à la mise en place d'un outil de reporting commun permettant une remontée structurée des données. Cet outil, appelé CERIS, est une solution informatique de reporting environnemental qui permet la gestion du réseau de correspondants et coordinateurs environnement, la gestion et la documentation du périmètre de reporting environnemental, la saisie, le contrôle et la consolidation des indicateurs, l'édition de rapports et, enfin, la mise à disposition ou la production de la documentation nécessaire à la collecte des données et au contrôle de la remontée d'information. CERIS est aujourd'hui déployé directement à l'intérieur de la plupart des branches et filiales. »

Schneider Electric :

« Le baromètre est un référentiel évolué, transparent, audité, précis et engagé de DD pour toutes les parties prenantes dont les collaborateurs. »

Les enjeux de reporting sont de plus en plus forts dans des contextes de pression des parties prenantes (dont les agences de notation extra financière) pour plus de traçabilité et de transparence. Dans les Groupes dans lesquels il y a volonté de progrès, ils impliquent notamment :

- l'amélioration du pilotage
- l'appréhension des évolutions en cours et l'anticipation
- la garantie de la fiabilité des données
- l'optimisation des données à collecter afin d'en réduire la quantité sans en altérer la qualité informations
- la diffusion de la démarche de RSE et des axes du plan d'action aux différents niveaux opérationnels
- l'ouverture du dialogue à l'externe.

Les correspondants peuvent être mis à contribution sur ces sujets.

■ Outils de communication

En stade de maturité, les entreprises sont confrontées à des enjeux de déploiement, pour partager avec le plus grand nombre les orientations prises et les plans d'action qui en découlent. Parmi les outils les plus utilisés, se trouvent l'intranet, les lettres d'information électroniques, les affiches et panneaux de sensibilisation. Les correspondants en sont les relais. Ils peuvent aussi en être les co-créateurs.

La Poste Direction du Courrier :

« Nous considérons que la réussite du déploiement de la démarche de développement responsable passe nécessairement par l'implication des postiers. Ils sont à la fois destinataires de la démarche, contributeurs des projets de l'entreprise et acteurs exemplaires de son engagement. Le dispositif de communication se veut exhaustif et multiforme ce qui implique :

- *d'être présent sur tous les supports de communication existants et créer des supports dédiés*
- *d'agir en écho de temps forts externes pour les relayer et organiser nos propres événements*
- *de privilégier la sensibilisation, l'explication, le benchmark, et les opérations originales*
- *de s'appuyer en interne sur les pionniers, les « militants », et en externe sur des personnalités reconnues.*

Exemple : l'intranet est un espace de travail sur lequel on trouve une présentation de la démarche maison ainsi que des « modules » thématiques (CO2, eau, déchets,...). Ces derniers reprennent des données chiffrées, des études et rapports d'experts, des parutions, ainsi que des bonnes pratiques identifiées par la Direction du Courrier Responsable et des méthodologies pour la mise en œuvre de ces actions. »

AXA :

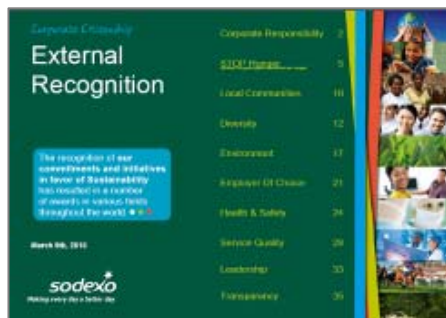
« Un cadre commun de communication a été établi pour le groupe, il pose des principes, des actions-clés à valoriser, un agenda des actions menées au niveau du groupe et les principaux messages-clés. La direction de la communication groupe en fera des plans détaillés, tout comme les filiales au niveau local en alignement avec leurs propres priorités aussi. »

Monoprix :

« Des panneaux d'informations relatives au DD et à la démarche Monoprix sont affichés dans les espaces sociaux de tous les magasins. Ces outils, remis à jour régulièrement, recensent 4 types d'informations :

- les nouvelles offres de produits responsables
- les chiffres du mois (ex vente de produits équitables...)
- un événement (ex création d'un partenariat avec une ONG)
- un article de presse. »

Sodexo :



« Nous avons plusieurs outils qui permettent de faire vivre la dynamique. La communication est essentielle, sans cela, le risque est de perdre certains pays en route... Nous envoyons très régulièrement des mails d'information, des communiqués de presse, des argumentaires... Nous utilisons également des supports tels que la vidéo, les affiches, rapports web interactifs,... L'intranet Groupe permet à tout le monde de partager les informations, les connaissances ainsi que notre outil CITIZEN qui est le dépositaire de tous les outils du Better Tomorrow Plan.

Par ailleurs, la reconnaissance externe de nos engagements et initiatives en faveur de la RSE est très importante pour nous. Nous avons décidé de communiquer sur ces résultats dans un document qui est mis à disposition de tous nos collaborateurs. »



Les correspondants interrogés, dans le cadre de notre enquête, sur les supports de communication à leur fournir pour la réalisation de leur mission demandent :

- de la documentation « pour informer nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients »
- des e-mails d'avertissement sur les nouveautés qu'il s'agisse d'actions internes ou de réglementations pour augmenter la rapidité de diffusion des informations
- des supports traduits en langue étrangère : pour une entreprise internationale, la démarche doit être multi langues et au minimum français-anglais
- des exemples concrets de bonnes pratiques
- un répertoire de partenaires et fournisseurs exemplaires.

La diversité linguistique pose un problème visiblement encore non résolu dans certains groupes internationaux. Souvent le français, l'anglais et l'espagnol sont les principales langues d'échange, ce qui freine le déploiement (« jusqu'à quelle strate les informations sont-elles diffusées en Chine ou en Corée si les documents sont envoyés en anglais ? »).

Les traductions en langue locale présentent des risques de déperditions de contenus (cumulés à ceux qu'engendrent les retraductions au retour).

Les directions du DD qui se sont penchées sur cette difficulté ont des approches fines (*« prendre en compte les subtilités locales lorsqu'il s'agit d'adresser des supports en anglais en Grande-Bretagne, aux Etats Unis ou en Australie »*).

▪ Outils de déploiement

Au-delà de la simple diffusion d'information, les correspondants peuvent être amenés à animer des modules de sensibilisation ou de formation. La Direction du DD peut leur fournir des outils pédagogiques afin de les aider dans cette action.



Accor : « Le groupe Accor a élaboré plusieurs outils de sensibilisation et de pilotage du développement durable à destination des collaborateurs, dont beaucoup sont également en libre accès sur notre site accor.com. Par exemple, la charte Environnement de l'hôtelier Accor propose au directeur d'hôtel 65 actions qui lui permettent de mettre en place un plan d'action annuel. 5 actions ont été désignées comme base commune obligatoire pour tous les établissements. Puis, au niveau du pays ou de la marque, 15 actions prioritaires à mettre en place sont sélectionnées chaque année, en fonction du contexte et des enjeux locaux. »



« Sur le plan sociétal, la démarche ACT-HIV est l'outil international de lutte contre le VIH/sida à destination des directeurs d'hôtel. Il s'agit d'une feuille de route qui explique en 6 étapes comment mener un programme de lutte contre la maladie, adaptable au contexte local. Cet outil a été élaboré en 2008 en s'appuyant sur l'expertise et l'expérience développée par différents responsables chez Accor, et sur des experts externes. »

Rhodia :

« Les champions pays ont été choisis afin de déployer la démarche Rhodia Way auprès de tous les collaborateurs. Après avoir été eux-mêmes formés, ils ont été « outillés » d'un kit pédagogique pour les soutenir dans l'animation des modules. Cet outil comprend des slides à projeter, le discours associé, des conseils d'animation et des réponses aux questions les plus fréquentes. »

Crédit Agricole :

« La boîte à outils du correspondant est composée de nombreux supports : un parcours exposition mis à jour chaque année, très utilisé surtout dans les caisses, de plaquettes pour le lancement de produits, pour expliquer aux directeurs de marchés comment déployer les produits verts, des « guidelines » pour faire un Rapport Développement Durable le plus proche possible de la réalité. »

Sodexo :



« Nous avons doté les champions d'un tool kit pour les aider à déployer le Better Tomorrow Plan auprès des équipes. Il se compose notamment d'une présentation de la démarche pour usage externe, d'un module d'e-Learning traduit en 7 langues, d'une série de 45 affiches pour usage dans les restaurants, de glossaires,... Il s'agit de documents dynamiques, élaborés spécifiquement

pour nos collaborateurs qui travaillent pour 95% d'entre eux sur les sites de nos clients. Pour faciliter la compréhension et la mémorisation de nos messages importants, nous préférons utiliser des éléments graphiques ou des fichiers sons pour en décupler l'impact. Des versions offline du e-Learning sont prévues pour les sites où une connexion Internet n'est pas disponible. »

Carrefour :

« La formation des collaborateurs en magasin est l'une des tâches les plus compliquées du fait notamment de la diversité des niveaux de formation. Il nous fallait un outil adapté à tous et ludique. Nous avons récemment élaboré une bande dessinée, pour les sensibiliser aux problématiques du Développement Durable. L'implication de cette population, qui a très peu de notions sur le développement durable, est l'une de nos tâches les plus difficiles... d'autant plus que le turn-over peut être assez élevé dans certaines régions. »

Bouygues Construction :

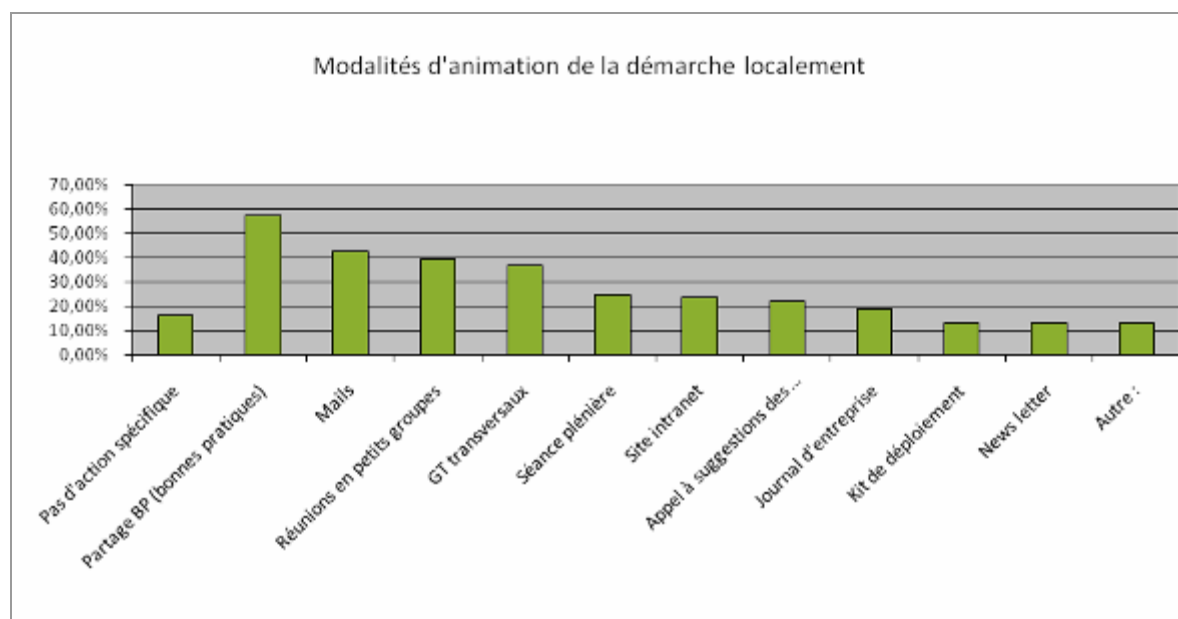
« Nous avons doté les correspondants d'un kit de déploiement qui se compose de supports de communication destinés à l'interne et à l'externe ainsi que d'outils de reporting et de déploiement. Ils disposent également d'un espace privé sur l'intranet Actitudes qui leur est dédié. Ils y trouvent les comptes-rendus du comité développement durable et des commissions transverses, des outils de déploiement, des bonnes pratiques remontées du terrain... Les correspondants apprécient tous les outils que l'on peut leur procurer. Il ne faut pas oublier qu'ils doivent ensuite porter la démarche seuls dans leur entité... il est indispensable de les outiller. »

Les correspondants sont demandeurs d'outils. Ils attendent à la fois des supports clés en main et la possibilité de « customiser » ce qui leur est envoyé pour l'adapter au contexte local.



Les correspondants interrogés dans notre enquête utilisent de nombreux leviers (voir graphique ci-dessous) dont pour près de 60% d'entre eux des dispositifs de partage de bonnes pratiques, et « groupes de travail » qui démontrent le souci d'associer le plus grand nombre pour faire du DD une préoccupation opérationnelle. .

Ces actions sont davantage destinées aux collaborateurs qu'aux équipes de direction car 50% d'entre eux déclarent ne pas avoir mené d'action de sensibilisation de la direction.



Les besoins supplémentaires qu'ils expriment, en termes d'outils et de méthodes pour l'accomplissement de la mission, se déclinent en plusieurs catégories :

- les outils pour faire comprendre (supports de communication, de sensibilisation et de formation)
- les outils pour mettre en œuvre (grille d'analyse de risques, plans d'action types, techniques : Bilan carbone, méthodologie d'étude d'impact)
- les outils et méthodologies de veille
- les outils de gestion de projet et de suivi.

Ils estiment avoir encore beaucoup à faire pour que les collaborateurs de leur entité intègrent les principes DD à leurs pratiques professionnelles (6% seulement de ces derniers le faisant selon eux à ce stade) et s'impliquent dans les plans d'action (9% seulement à ce stade).

■ Référentiels RSE et outils d'autoévaluation

De plus en plus d'entreprises se dotent de référentiels RSE qui permettent aux équipes de cerner les niveaux de pratiques attendus compte tenu des engagements de leur entreprise, de s'auto évaluer et de se fixer des axes de progrès (exemples Danone, Rhodia, Alstom, Bouygues, Monoprix, Crédit Agricole...). Les correspondants sont des acteurs clés du déploiement de ces référentiels, notamment auprès des Comités de Direction de leurs entités. Ils gagnent à être associés à leur élaboration.

Monoprix :

« Les acteurs relais ont construit le référentiel Le Monoprix Idéal afin de permettre le pilotage et l'auto-évaluation des actions DD mises en place. L'outil a été lancé en 2008 dans les magasins test avant d'être diffusé à l'ensemble du périmètre du Groupe en septembre de la même année. Il répertorie une quarantaine de bonnes pratiques. Les premiers retours ont permis de faire une analyse et d'observer des tendances selon les régions. Un plan d'action a été déployé sur 2009-2010 à la suite de ces résultats. »

AXA :

« Nous avons élaboré un outil d'autoévaluation destiné aux Chiefs Corporate Responsibility Officers, basé sur la méthodologie sous-jacente à l'indice boursier le plus pertinent pour le secteur de l'assurance. Pour chacun des 50 items que nous avons identifiés, nous demandons aux CCRO de positionner le niveau de performance de leur entité selon 5 niveaux. Afin de les aider dans cet exercice, chaque niveau est défini de façon précise avec des exemples d'actions ou de politiques à mettre en place. Cet outil leur permet non seulement d'évaluer leur maturité absolue sur le sujet, mais également de se comparer par rapport à l'ensemble du Groupe. »

Rhodia :

« Les collaborateurs ont participé à la construction du référentiel Rhodia Way, déployé depuis 2007 dans l'ensemble du Groupe. Cet outil comporte nos engagements, objectifs et propose plusieurs voies de progrès, et permet aux correspondants de faire l'autoévaluation de leur site. Les performances s'apprécient selon 4 niveaux : lancement, déploiement, maturité et performance. »

VII. Le management

Le management des correspondants constitue un enjeu majeur qui reste à renforcer. S'il s'exerce de façon fonctionnelle par la direction DD, il revient légitimement au hiérarchique direct (N+1) de l'exercer.

.

▪ Fixation d'objectifs

C'est un préalable au management. Or nous avons vu plus haut qu'ils étaient rarement déterminés avec le N+1, mais plutôt avec la Direction du DD.

Ils peuvent être liés directement à son action (nombre d'opérations de sensibilisation conduites, respects des délais dans le reporting, ...) ou porter sur les performances de l'entité (KPI's).

Crédit Agricole :

« La fixation d'objectifs est en cours de développement dans 15 Caisses. Les objectifs sont fixés par les Comités projet, qui suivent régulièrement les indicateurs et demandent aux correspondants de les suivre également. Ces éléments sont ensuite envoyés à la Mission DD, ce qui nous donne une meilleure vision de ce qui se fait. »

L'évaluation des résultats est rendue difficile dès lors que la mission n'est pas objectivée. Les objectifs du correspondant se confondent souvent avec ceux du plan d'action local, exception faite des correspondants missionnés à plein temps, et les résultats dans les domaines du DD sont parfois difficilement observables, mesurables et contrôlables.

Crédit Agricole :

« Il existe des indicateurs quantitatifs sur ce qui est interne : consommation de papier, tri, recyclage,... (cela concerne les filiales mais pas les caisses régionales). Et aussi des indicateurs qualitatifs tels que : nombre de chartes signées par les filiales, nombre de dossiers traités,... »

Sodexo :

« Une fois par an, les directeurs (et champions) élaborent un plan stratégique à trois ans ; ce plan doit inclure des objectifs sur le Better Tomorrow Plan. L'évaluation se fait ensuite sur la base de ces objectifs à la fois sur des mesures de progrès (moyens) et d'impact (résultats). »

Pernod Ricard :

« Les correspondants dépendent au niveau local du Directeur Général de la filiale et qu'en 2011 va être mis en place un système de reporting plus formalisé et une remontée d'infos à la Holding de Pernod Ricard, pour permettre, notamment, l'échange des best practices entre les filiales. »

Rhodia :

« Nous n'évaluons pas vraiment les correspondants, mais nous repérons les plus passifs. Dans ce cas, nous faisons appel au patron de BU afin qu'il re-responsabilise la personne en question. »

▪ Appréciation annuelle

L'appréciation annuelle est par conséquent une question complexe : les supports d'évaluation types qui n'intègrent pas de critères DD ne sont pas appropriés à leur mission. Sans outils de mesure, le constat des résultats, comme la valorisation financière (rémunération, intéressement, prime,...), sont difficiles.

Idéalement cette évaluation devrait se faire à deux niveaux, au niveau de la Direction du DD et au niveau local. L'entretien conduit par le manager devrait à minima être préparé conjointement par les différentes parties intéressées.

Crédit Agricole :

« Les entretiens annuels se fondent sur des objectifs DD pour ceux qui sont correspondants à plus de 50% de leur temps, mais à priori pas pour les autres. Il n'y a pas de rémunération variable qui prenne en compte les performances DD... Mais cela est un projet au sein du Groupe. »

GDF SUEZ :

« La prise en compte du DD dans les critères d'évaluation des managers est une volonté très forte des dirigeants. Une équipe projet inter-directions (DRH, DDD...) a été chargée de faire des propositions en 2010. »

AXA :

« La Responsabilité d'Entreprise fait partie des objectifs annuels des Chiefs Corporate Responsibility officers. Ils devraient tous être évalués à partir de 2011 sur l'élaboration et la mise en place d'un plan, sur l'atteinte des objectifs RSE, cela devrait ensuite être pris en compte dans le calcul de leur rémunération variable, comme tout objectif stratégique. »

Schneider Electric :

« Le Directeur du DD est impliqué dans la fixation du bonus annuel des responsables environnement en tant que manager transverse. »

▪ Reconnaissance

C'est un élément important à considérer. En effet, les résultats effectifs et tangibles ne sont pas toujours à la hauteur du travail accompli, compte tenu de l'ampleur des changements à mener. Cette dimension, plutôt symbolique, prend particulièrement sens lorsque l'on traite de sujets aussi complexes que ceux du DD.

Un autre volet concerne la reconnaissance des compétences, ce qui implique des référentiels adaptés et un suivi de proximité. Peu d'entreprises en ont mis en place à ce jour.

Carrefour :

« Nous avons mis en place un système d'intéressement en France. L'indicateur est différent selon le métier. Par exemple, à la logistique, une part variable est fonction des émissions de CO2. Cela est un bon moyen d'inscrire de manière claire la politique ainsi que l'obligation de le faire. »

Certaines entreprises activent **des leviers de valorisation** à travers par exemple l'organisation de Trophées DD, la mise en valeur des correspondants via des interviews dans les publications internes et externes, des invitations à participer à des événements (conférences, table ronde,...).

Rhodia :

« Nous avons organisé en 2010 la 2^{ème} édition des Rhodia Way Awards. Le concours est ouvert à tous les collaborateurs qui, en équipe, présentent un projet de DD en lien avec un ou plusieurs des engagements pris auprès des parties prenantes. 240 projets ont été déposés, au final 6 ont été récompensés. Le rôle des correspondants est ici d'animer, promouvoir cet événement auprès des équipes, via des affiches, le site intranet, des notes d'infos... »

Monoprix :

Interview d'un acteur relais (extrait du rapport RSE 2008) :

« Quel est votre rôle au sein du réseau des acteurs relais ? : J'interviens comme coordinateur, en diffusant l'information sur la démarche DD du groupe aux DCR (Directeurs Commerciaux Régionaux) et aux Directeurs de magasins, mais j'assure aussi l'interface avec le département Développement Durable. Je fais remonter les éventuelles difficultés rencontrées sur le terrain et je veille à la bonne appropriation du référentiel « Monoprix Idéal »* par les magasins.

Quel premier bilan faites-vous du déploiement du Monoprix Idéal* à l'ensemble du parc ? Les résultats du déploiement à l'ensemble du parc nous permettent d'avoir, aujourd'hui, une vision globale de l'ancrage de la démarche DD mais aussi de tirer des enseignements. En effet, les magasins peuvent désormais partager leurs expériences, évaluer leurs pratiques et s'engager dans une démarche de progrès. Les résultats sont actuellement diffusés à l'ensemble des directions au niveau du siège. »

* Outil de pilotage du DD, permettant au magasin de s'auto-évaluer et de concevoir des plans d'actions pour progresser.

SFR :

« Les ambassadeurs DD bénéficient d'une forte reconnaissance des dirigeants, notamment du PDG et des membres du Comité Exécutif à qui ils ont accès à travers le Comité DD. La valorisation vient également de l'externe, grâce aux rencontres, à l'accès à des experts reconnus. »

▪ Accompagnement

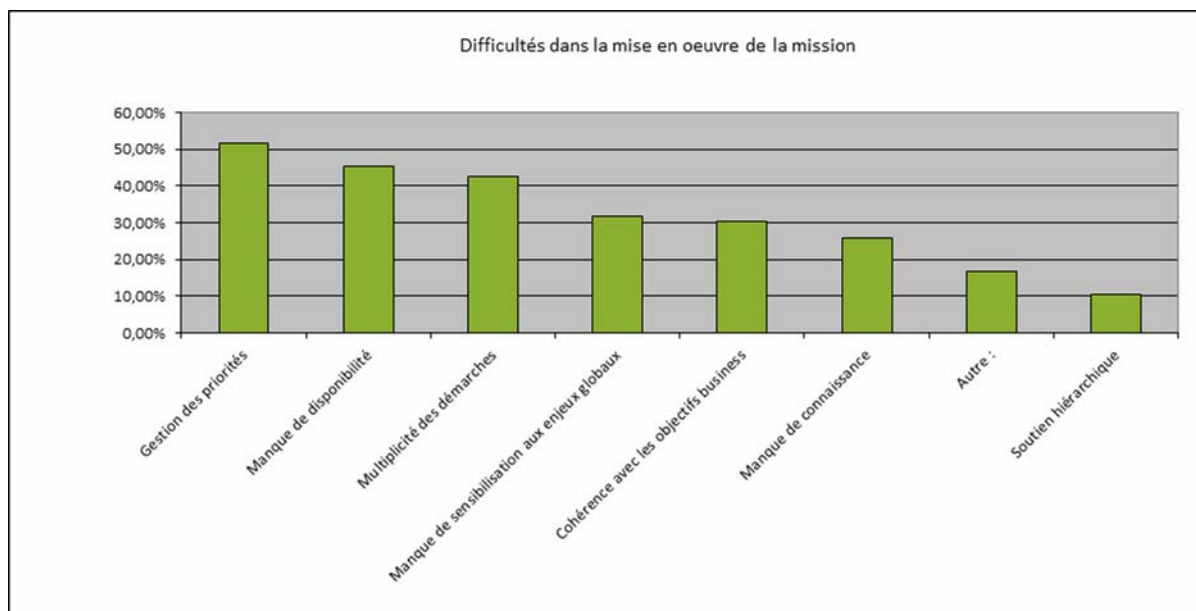
La mission des correspondants sera facilitée si son manager direct porte la vision, l'appui dans la sensibilisation des décideurs locaux, lui accorde des ressources, lève les freins à son action, arbitre en cas de conflits d'intérêts, joue un rôle de fronton...



Parmi les principales difficultés rencontrées par les correspondants que nous avons interrogés dans notre enquête, on peut retenir :

- la multiplicité des projets à déployer et la difficulté à gérer les priorités
- le manque de sensibilisation des équipes locales aux enjeux (globaux et pour le groupe)
- la difficulté à faire le lien avec le business.

Autant de sujets sur lesquels l'accompagnement du hiérarchique direct est précieux.



Pour favoriser la motivation des correspondants dans le temps, notre recommandation est de sensibiliser les managers à la nécessité de mettre en place un vrai dispositif de management, c'est-à-dire à minima de :

- ajuster la lettre de mission
- négocier des objectifs individuels
- procéder à des points réguliers et à une évaluation des résultats sur chaque projet
- retenir des critères spécifiques pour l'évaluation annuelle
- valoriser les résultats atteints et prévoir des actions d'incentives
- rester vigilant sur les besoins d'accompagnement compte tenu des risques de démotivation

VIII. Les modes et outils d'animation de cette communauté

L'animation de ce réseau revêt une importance grandissante pour la fonction DD qui n'est pas forcément préparée ou armée elle-même pour la prendre en charge.

En effet, lorsque les Directions ont été créées au début des années 2000, les profils ont été davantage recrutés pour leur aptitude à bâtir une stratégie que pour des qualités d'animation de réseau. Or, celles-ci deviennent indispensables.

▪ Besoins en animation

Plus que jamais, cette fonction a besoin d'être animée car elle est transversale. Les difficultés que peut rencontrer la Direction DD pour faire adhérer toutes les directions de l'entreprise à la démarche se déplacent à l'échelle du correspondant. Le moyen de compenser cet isolement est de favoriser l'appartenance à une communauté. D'où l'importance d'une communication régulière et d'une valorisation de la mission afin de ne pas obtenir de la démotivation. Cette communication passe à la fois par des outils (intranet, espace collaboratif) et des occasions de contact, par des temps collectifs (conférences téléphoniques, séminaire annuel) et du suivi individualisé.

Dans les faits, cette animation est complexe à mettre en œuvre, compte tenu de la distance, du manque de ressources au niveau des Directions DD.

Les correspondants interrogés dans notre enquête en témoignent. Leurs échanges avec les



autres correspondants DD sont d'une fois par mois pour 20%, d'une fois par trimestre pour la moitié, de moins d'une fois par trimestre pour 10% et inexistantes pour 20%. A la question des besoins pour mieux travailler en réseau, ils répondent qu'il est nécessaire de structurer les échanges : *diffuser un annuaire des correspondants, créer un espace de discussion virtuelle (blog, forum), relayer les informations des correspondants vers les autres, organiser des réunions par région et plénières.*

▪ Rencontres et interactions

Ce sont principalement les communications écrites et les interactions à distance qui sont privilégiées pour l'animation des réseaux et la constitution d'un climat participatif. Cela est lié à la dispersion multi sites, et à la difficulté de réunir une communauté qui ne parle pas toujours la même langue.

- la newsletter (à minima trimestrielle) permet d'instaurer un rythme d'échanges réguliers sur les actions mises en place et les bonnes pratiques.

- l'intranet est également une solution appréciée car elle permet une actualisation des données. Il peut s'agir d'un intranet dédié ou d'une rubrique spéciale, et on y trouve en général : une présentation de la démarche du Groupe, des actions locales, parfois une bibliothèque électronique sur le développement durable.
- les outils collaboratifs sont de plus en plus demandés.
- au-delà de ces supports, nous avons pu observer que certaines entreprises ont mis en place une « hotline » que le correspondant peut joindre à tout moment en cas de difficulté. Cela peut s'avérer particulièrement efficace lorsque les personnes sont très isolées.

Ces approches dématérialisées sont incontournables mais leur usage pose toutefois question.

On ne peut les substituer complètement aux démarches collectives, de dialogue et de rencontres. L'interaction humaine et la communication multilatérale renforcent le sentiment d'appartenance à la communauté et la fertilisation croisée. Ces rencontres peuvent prendre plusieurs formes : groupes de travail, réunions, petits déjeuners, séminaires,... La première convention est en général très fondatrice et permet de développer la notoriété du réseau, de susciter des intérêts de la part des autres collaborateurs.

Vinci :

« Le Groupe a mis en place plusieurs types de canaux d'échanges entre les correspondants. L'un d'entre eux est le GREP (groupe de recherche) qui s'apparente à un groupe de travail où les correspondants vont étudier en profondeur les sujets de leur choix (biodiversité, véhicules électriques, certificats d'économie d'énergie, ...). L'objectif du groupe est d'aboutir à une proposition de projet, assorti de moyens et d'un budget, qui pourra être validé et lancé. »

Crédit Agricole :

« Le Groupe mène chaque année une enquête par questionnaire auprès des correspondants des Caisses régionales pour apprécier les actions menées, la sensibilité au sujet, le besoin en formation... Autres leviers de valorisation : les trophées et récompenses symboliques... L'animation du réseau repose sur des réunions bi trimestrielles avec les correspondants DD des caisses régionales et trimestrielles avec ceux des filiales, une newsletter mensuelle adressée à tous les correspondants (mise en avant des actions intéressantes), un document trimestriel (plus complet) qui présente les actions conduites par les filiales ou les caisses autour de dossiers thématiques, des réunions, un site intranet avec des infos sur les différentes thématiques du DD (social, sociétal, environnemental), sur les actions conduites par les différentes entités du Groupe (caisses et filiales). Il n'est pas collaboratif à ce stade mais une e-room est en train d'être construite, qui permettra à chacun de mettre en ligne des compléments d'informations. »

AXA :

« Le réseau des Chiefs Corporate Responsibility officers existe depuis presque un an. Nous organisons des conférences téléphoniques avec les 20 membres tous les mois durant lesquelles nous faisons des points d'actualité. Le reste du temps nous échangeons beaucoup d'information par mail et via un espace intranet dédié. Par ailleurs, nous organisons un séminaire de 2,5 jours où chaque CCRO est convié à Paris avec un ou plusieurs de ses managers. C'est l'occasion pour chacun de se rencontrer, de faire du partage de bonnes pratiques, de la stratégie, d'inviter des intervenants externes du monde de l'assurance ou d'autres secteurs. »

Bouygues Construction :

« Nous organisons un séminaire une fois tous les 18 mois. Les 2 premiers ont eu lieu en mars 2008 et en septembre 2009. Pendant ces 2 jours, nous faisons un partage de bonnes pratiques, nous invitons des personnes extérieures à témoigner, nous faisons du team building... nous organisons également des green datings où des correspondants présentent leurs bonnes pratiques à leurs pairs (concept du market place)... »

SFR :

« Nous organisons chaque année 2 séminaires Développement Durable. Le premier réunit l'ensemble des ambassadeurs, le second est restreint aux seuls "ambassadeurs pilotes". Tout au long de l'année, nous animons des groupes de travail sur des sujets spécifiques et nous faisons du partage d'informations de façon régulière, en interne ou avec des intervenants extérieurs. »

Carrefour :

« Les relais Europe se rencontrent une fois par mois, parfois en présence des responsables de BU. Pour le reste des continents, nous organisons des visioconférences trimestrielles qui se déroule sur une journée avec le matin l'Asie, le midi l'Europe et l'après-midi l'Amérique latine. Nous discutons des nouvelles positions stratégiques, de la réglementation, et échangeons sur les problématiques nouvelles. »

La Poste Direction du Courrier :

« Afin de renforcer les liens avec les territoires, la direction du développement responsable s'attache à visiter régulièrement les correspondants territoriaux et à les animer de façon rapprochée.

Au niveau de l'équipe Courrier, nous animons :

- 1 à 2 conventions annuelles pour les correspondants DD
- 1 réunion téléphonique mensuelle
- 1 newsletter bi hebdomadaire
- 1 site intranet dédié assorti d'un outil d'innovation participative. »

▪ Actions pour faire vivre la dynamique dans le temps

Il est peu aisé d'éviter « l'effet soufflet », que la dynamique ne s'essouffle.

Certaines entreprises (Crédit Agricole, Bouygues Construction, Monoprix...) ont mis en place des « **baromètres internes** » afin de mesurer le niveau d'implication des correspondants, leur motivation, leurs besoins et difficultés. Cette pratique peut faire émerger des zones de risques et des axes de progrès. Elle est appréciée des correspondants qui y voient une manifestation d'intérêt et une occasion de faire remonter leurs attentes.

La communication des résultats obtenus et la valorisation des initiatives font partie des leviers pour entretenir la motivation des correspondants.

Inviter la Direction Générale à s'adresser au réseau afin qu'elle réaffirme les enjeux de cette fonction est un autre moyen de répondre à leurs besoins de reconnaissance.

Pour la plupart des correspondants, l'implication se fera parce que la mission leur ouvre de nouveaux horizons, de nouveaux apprentissages. Il est donc bénéfique d'insuffler régulièrement de nouveaux sujets et de favoriser le développement des compétences.

Monoprix :

« Au-delà des réunions plénières chaque année, des groupes de travail auxquels nous associons les acteurs relais et de la diffusion du bulletin de liaison (« l'essentiel ») qui leur permet de partager les initiatives, nous constatons que les acteurs relais ont besoin d'être nourris. Ils sont demandeurs de benchmark, pour ne pas rester en vase clos. Cette année nous leur avons fait rencontrer leurs homologues de chez McDonald's France pour échanger sur les enjeux de nutrition, de centre ville... Cette rencontre a été très appréciée. »

La création d'une émulation peut être une bonne piste, selon la culture de l'entreprise. La « compétition » entre filiales ou des filiales versus l'externe peut relancer la dynamique interne.

Un autre levier est d'**ouvrir le réseau sur l'externe**.

Le développement de partenariats est ainsi peu développé alors que c'est un élément important des démarches de DD. Il apparaît nécessaire de favoriser cette ouverture. De même, l'écoute des parties prenantes est un élément fondamental pour garantir la performance globale. Peu de correspondants sont à ce jour impliqués dans des dispositifs de dialogue ou de concertation.

▪ Spécificités du déploiement à l'international

L'adaptation de la démarche de RSE au contexte local est essentielle puisque les enjeux et les priorités ne sont pas les mêmes d'une région à l'autre, voire d'un pays à l'autre. Il est important de rappeler que chaque culture a son propre rapport aux sujets de DD. Dans les pays anglo-saxons par exemple, la RSE est encore souvent confondue avec les actions caritatives.

Sur la forme, la traduction des supports écrits dans la langue du pays facilite considérablement la compréhension et l'appropriation des messages. Il n'est pas toujours possible de disposer de correspondants parlant le français, la maîtrise d'une langue commune comme l'anglais est donc capitale, que ce soit du côté du correspondant ou de la Direction DD. Il est également nécessaire de porter un regard attentif sur la manière dont on diffuse le message.

Certains sujets peuvent avoir un lien très fort avec « le politique » et provoquer des débats (réchauffement climatique aux Etats-Unis), d'autres peuvent être tabous et nécessitent d'être abordés avec précaution (par exemple diversité, religion, homophobie,...). Sur ces sujets, il ne faut pas hésiter à renforcer le travail de pédagogie avec le correspondant.

Cela souligne une fois de plus l'importance de la qualité de recrutement, en particulier à l'international où la connaissance des spécificités locales est un enjeu majeur.

Sodexo :

« La barrière de la langue constitue une première difficulté. Les documents sont traduits au niveau du Groupe en français, anglais, espagnol, allemand, italien, chinois, portugais. Mais cela ne suffit pas et nous encourageons les pays à traduire les supports dans leur langue afin de les rendre accessibles à tous les collaborateurs. La deuxième spécificité du déploiement à l'international est l'adaptation culturelle : pour certains pays ou certaines populations plus pauvres, le soutien à leur développement économique est la dimension qui compte à leurs yeux... Nous devons donc élargir leur compréhension des enjeux mondialisés issus de nos métiers. »

▪ Compétences d'animation

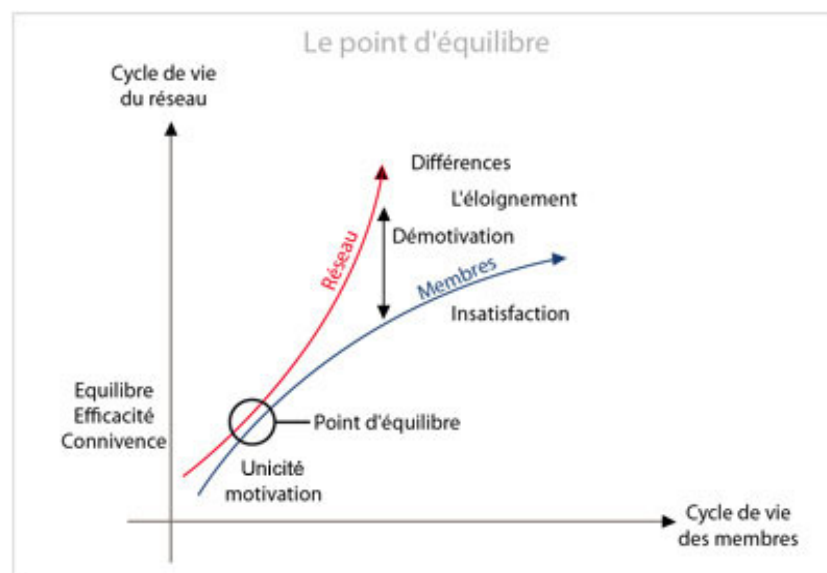
Les outils ne suffisent pas et il est essentiel que le réseau soit animé par quelqu'un qui en ait les compétences (capacité à entraîner, capitaliser, modéliser, consolider, contrôler, bâtir des ponts, garder le cap, s'adapter aux changements, obtenir des consensus).

Plusieurs démarches peuvent être requises, parmi lesquelles :

- être à l'écoute et assurer une circulation continue de l'information
- lever les difficultés
- célébrer les résultats (y compris les petites victoires)
- favoriser les échanges entre membres du réseau (coopération, interaction, réciprocité)

Si la notion de cycle de vie est évidente pour un produit, elle ne l'est pas moins pour un réseau. Après les phases de constitution et de lancement qui sont fédératrices, la phase de croissance est un tournant clé. Elle requiert des actions d'accompagnement individuel et de partage d'informations pour créer le collectif.

L'animateur devra être particulièrement attentif aux attentes des différents membres et aux éventuels signes d'essoufflement (désengagement de certains correspondants, difficulté à recruter des nouveaux membres ou à mettre en œuvre des actions mutualisées). Pour comprendre les mouvements internes au groupe, il faut aussi prendre en compte au-delà de cette évolution naturelle, une dynamique autre, celle des membres eux-mêmes.



(Source : Place des réseaux⁶)

On pourra prévoir une formation spécifique de cet animateur (au coaching) et un accompagnement dans l'exercice de cette mission (supervision).

Partie 4 : Les étapes de mise en œuvre et la communication associée

Un projet de mise en œuvre de réseau de correspondants se construit sur le long terme et parfois dans l'incertitude. Nous avons identifié plusieurs étapes clés et quelques facteurs de succès. Une communication régulière et actualisée est nécessaire pour faciliter la mise en œuvre du dispositif et à créer une dynamique.

IX. Rappel des étapes

■ Formulation des enjeux et cadrage

La phase amont consiste à préciser les enjeux de création du réseau et l'attendu de la mission. Elle repose notamment sur une réflexion sur l'organisation : maillage du réseau, périmètre, rattachement hiérarchique... Elle doit faire l'objet d'une note de cadrage, co-construite par la Direction DD et les opérationnels. Ce document comporte idéalement les éléments suivants :

- un résumé de la démarche de RSE de l'organisation
- une présentation des enjeux de création de ce réseau
- la mission du correspondant, les grands domaines d'activité qui lui sont confiés (et le niveau d'implication attendu) et les résultats attendus
- un descriptif du profil recherché, du rattachement, des « modalités » de recrutement
- le temps à consacrer à la mission

On peut y rajouter des indications sur :

- le rôle attendu du manager
- les bénéfices que l'entité peut tirer de cette mission
- les conditions et modalités d'animation du réseau

Une présentation simple, formalisée et qui donne du sens est une première étape pour bien « vendre » le projet en interne.

■ Identification des candidats et « recrutement »

L'étape du recrutement est clé et constitue un facteur de succès majeur dans le fonctionnement du réseau par la suite. L'accompagner d'une campagne de communication interne peut permettre une meilleure visibilité du projet et faciliter la mobilisation des volontaires comme dissuader les profils inadaptés. La lettre de mission en est un des vecteurs.

▪ Officialisation

L'étape d'intronisation du réseau est très importante pour créer un sentiment d'appartenance et amorcer une dynamique de groupe. Elle peut être marquée par la diffusion d'une note d'information ou l'organisation d'un événement de lancement. On veillera au plan de communication associé (nom donné à la démarche, envoi d'un trombinoscope, diffusion sur l'intranet...).

C'est l'occasion de manifester le soutien du Comité de Direction à la démarche. Si l'appui du manager direct est précieux pour garantir la motivation des correspondants, celui des dirigeants de l'entreprise est nécessaire pour réaffirmer l'ambition donnée au projet et lever les éventuelles situations d'inertie.

▪ Professionnalisation

La montée en compétence du réseau ne s'improvise pas. Elle repose sur une articulation entre actions de sensibilisation (pour donner du sens), de formation (pour développer les connaissances, les savoir-faire, maîtriser les outils), sans oublier un travail sur le savoir-être du correspondant.

▪ Plan de communication

Il doit porter sur différents items.

Lorsque le réseau est constitué, diffuser les objectifs (y compris auprès d'une population de collaborateurs plus large) facilite l'appropriation de la démarche. La communication sera d'autant plus efficace si elle est claire et facilement compréhensible de tous.

La communication sur les premières étapes est aussi importante qu'au quotidien par la suite. Célébrer les premiers succès fait partie des étapes importantes. De façon générale, il convient de rester objectif et factuel. Ces résultats se communiquent auprès des correspondants, mais aussi auprès de leurs hiérarchies, ainsi qu'à tous les niveaux dans l'entreprise, voire même à l'externe.

Nous encourageons les entreprises à communiquer avec transparence, sur leurs actions positives comme sur d'éventuelles difficultés et/ou échecs.

▪ Outillage

La diffusion d'outils de déploiement (supports de communication interne) et de formation (kits pédagogiques) facilite l'action des correspondants sur le terrain. Il est important de prévoir la possibilité de « customiser » ces outils en fonction des contextes locaux (langues, ...).

▪ **Management**

On veillera d'une part à préciser les objectifs donnés autant aux entités qu'aux correspondants pour orienter l'action, d'autre part à faire évoluer le système de management pour qu'il soit adapté à cette mission : critères d'évaluation annuelle, critères de rémunération, leviers de valorisation des réalisations et des résultats d'audits.

▪ **Animation de la communauté**

Le groupe poursuit une dynamique dont l'« animateur » devra être conscient, pour pouvoir l'accompagner et pour anticiper les aléas. Sa montée en maturité demande un accompagnement à la fois des individus qui le composent et du groupe constitué.

Plusieurs qualités sont requises pour entretenir la dynamique et faire évoluer le réseau (savoir accepter puis guider les changements, les réorientations et organisations, renouveler la composition, ouvrir sur l'externe).

Il peut être utile de prévoir une formation des responsables en charge de cette animation et un coaching de leurs actions.

X. Check list

La check list présentée rappelle les étapes à suivre et les éléments à prendre en compte pour la création et l'animation d'un réseau de correspondants.

Etape 1 : Cadrage

- Clarifier les enjeux de création du réseau
- Déterminer les objectifs (les effets attendus sur la performance RSE)
- Formaliser une note de cadrage qui explique :
 - La démarche de RSE de l'organisation
 - Les enjeux de création du réseau
 - Les attentes par rapport à la mission du correspondant

Etape 2 : Organisation

- Déterminer la structure et le maillage du réseau
- Rechercher un rattachement hiérarchique au plus haut niveau
- Définir le périmètre de mission du correspondant (zone géographique, domaines d'intervention,...)
- Formaliser une lettre de mission (co-construite par la Direction DD et les directions fonctionnelles/opérationnelles) qui présente :
 - Le contexte
 - L'objet de la mission
 - Les grands domaines d'activité
 - Les résultats attendus
 - Les moyens et ressources allouées (temps, ressources financières, outils,...)
 - Les conditions de fonctionnement : relations entre le correspondant, le responsable hiérarchique et la Direction DD, liens avec les autres fonctions
 - Le profil recherché
 - Les modalités de recrutement (nouveaux entrants, renouvellement des membres,...)

Etape 3 : Recrutement

- Lancer un appel à candidatures, accompagné d'une campagne de communication
- Impliquer conjointement la Direction DD et les opérationnels dans la validation des candidats

Etape 4 : Lancement

- Donner un nom au réseau et à ses membres
- Introniser de façon officielle ce réseau (communication / réunion de lancement,...)
- Inviter la hiérarchie de proximité à le mettre en avant

Etape 5 : Professionnalisation

- Mettre en place des actions de sensibilisation (ex : sur les enjeux du secteur, la démarche maison,...)
- Développer des actions de formation (connaissances) et de formation-action (savoir-faire et savoir-être)
- Accompagner la montée en compétences (coaching, « bilan de compétences »)
- Elaborer un référentiel de compétences

Etape 6 : Management

- Définir les objectifs du correspondant, à court, moyen et long terme (co-construction avec le responsable et la Direction DD)
- Intégrer des critères DD dans l'évaluation
- Intégrer des critères DD dans la rémunération
- Prévoir d'autres leviers de valorisation (trophées, ..)



Boîte à outils pour aider le correspondant

- Outil de reporting
- Référentiel RSE et outils d'auto évaluation
- Outils de communication (affiches, intranet, newsletter, prospectus,...)
- Outils de déploiement (kits de formation,...)

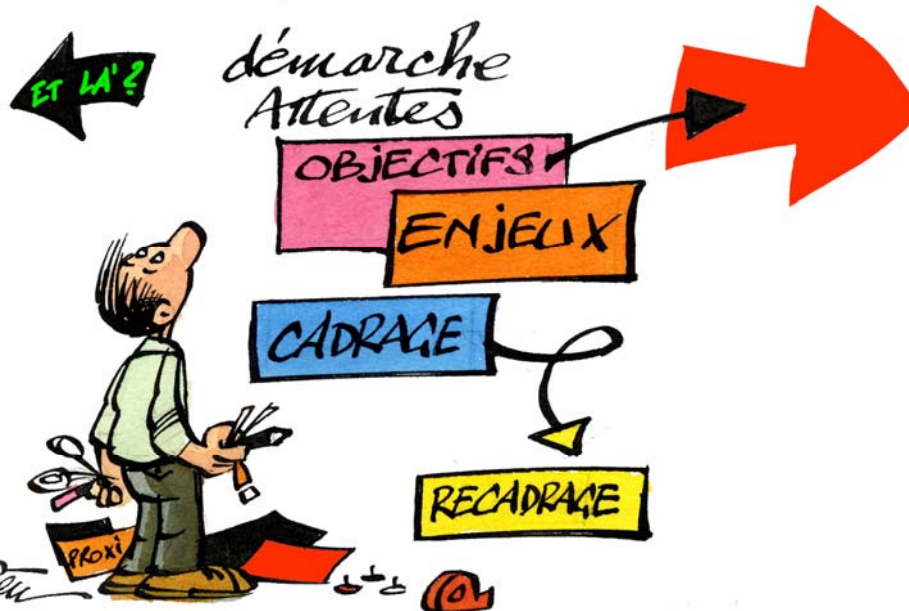
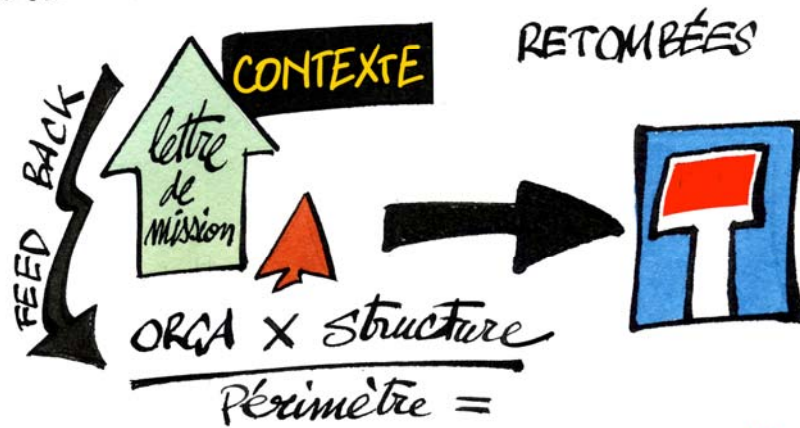
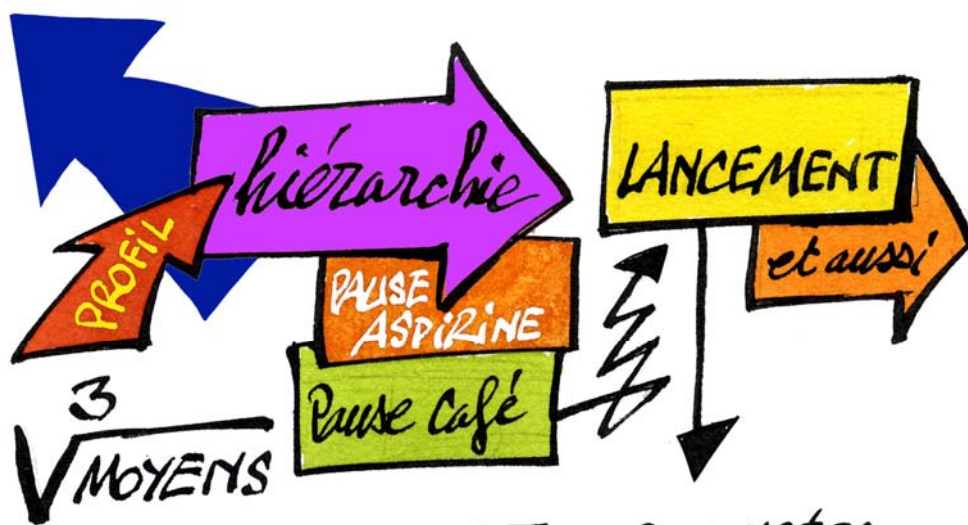
Etape 7 : Animation

- Prévoir des canaux de diffusion de l'information dédiés (intranet, newsletter,...)
- Organiser des rencontres régulières (conf call, ..)
- Organiser des rencontres annuelles (convention, séminaire,...)
- Mesurer la motivation et les attentes du réseau (baromètre)
- Professionnaliser l'animation



Spécificités du déploiement à l'international

- Mettre en place une organisation zone
- Adapter la stratégie de déploiement aux spécificités locales
- Traduire les supports dans la langue du pays



G. Mathieu

Conclusion

La création et l'animation de réseaux de correspondants performants est un projet qui s'inscrit sur le long terme. Les premiers résultats peuvent se faire ressentir rapidement, le rôle de la Direction DD est de faire en sorte que la dynamique ne s'essouffle pas et surtout que les résultats en matière de performance RSE soient au rendez vous. Plusieurs responsables interviewés avouent que la tâche n'est pas simple et qu'elle requiert un investissement en temps, mais aucun ne regrette d'avoir fait le choix de recourir à ce mode d'organisation.

Ce document met en avant des paramètres et bonnes pratiques à prendre en compte pour la construction d'un réseau de correspondants RSE. Le cadrage, la formalisation d'une lettre de mission, les process et critères de « recrutement », la professionnalisation, la reconnaissance, la communication, les outils mis à disposition, les modes d'animation,... tous ces aspects participent à la structuration de cette communauté.

Parmi les entreprises qui ont accepté de témoigner, nous remarquons que celles qui ont mis en place ces dispositifs dès 2002 commencent à bénéficier d'une structure qui fonctionne bien, avec une communauté de plus en plus cohérente. Le temps a permis cette consolidation, mais nous avons pu constater également que le rôle de la Direction DD a été essentiel. Lorsqu'une personne au sein de cette Direction est dédiée à l'animation du réseau et est en charge d'insuffler constamment de nouvelles idées, les bénéfices sont nettement plus tangibles (plus d'actions mises en place sur le terrain, cohérence de la démarche de RSE à tous les niveaux, interaction avec les parties prenantes externes, ...).

La réussite d'un réseau relève également de la qualité de « management » transversal de la Direction DD. Quelle que soit la culture de l'entreprise, toutes ont compris qu'un modèle de management descendant ne pouvait fonctionner sur les sujets de DD. L'implication des correspondants, la co-construction avec eux permettent de donner du sens à la mission, de donner envie. Cette co-crédation peut à la fois porter sur l'adaptation de la politique RSE au contexte local mais aussi sur l'amélioration de la démarche globale du Groupe !

Au-delà du rôle de la Direction du DD, la reconnaissance des correspondants et leur soutien par les managers directs et directeurs d'entité sont des prérequis sans lesquels l'énergie fournie peut s'avérer inutile... La sensibilisation des dirigeants apparaît comme une étape essentielle dans la réussite de ces réseaux. Il convient de démontrer aux dirigeants locaux comment le correspondant contribue à la réalisation de leurs objectifs, qu'il s'agisse de générer du chiffre d'affaire, de gérer des coûts, des risques, d'attirer ou de fidéliser des talents, d'inscrire l'action de l'entité dans le territoire, etc.....

La formation des correspondants a été entreprise dans plusieurs grands Groupes et commence à se généraliser. Elle est indispensable car elle permet au réseau de partager un socle commun de connaissances sur le DD en général, les enjeux sectoriels et métiers et la démarche maison.

Elle contribue à réduire l'hétérogénéité de compétences souvent constatée par les responsables DD, source de difficultés dans la mission d'animation. Par ailleurs, elle est perçue par les collaborateurs comme un véritable levier de reconnaissance, un outil de développement professionnel et personnel, une compensation de leur fort investissement.

Favoriser la diversité constitue une clé de succès supplémentaire. Qu'il s'agisse de la richesse des fonctions représentées au sein du réseau ou de la variété des profils personnels des correspondants, l'enjeu est de nourrir la démarche de contributions. Cela peut aussi se faire à travers le dialogue et la concertation avec les parties prenantes, y compris externes (partenaires, prestataires, concurrents,...) ou même des acteurs de secteurs présentant des enjeux similaires.

Dix ans après l'introduction de la loi NRE en France, le déploiement des démarches de RSE des entreprises auprès de tous les collaborateurs et parties prenantes externes reste un enjeu majeur. Dans ce cadre, le rôle des correspondants DD est aujourd'hui essentiel. Le sera-t-il longtemps ? La multiplication des réseaux (développement durable, diversité, éthique, handicap,...) ne « déshabille »-t-elle pas la ligne managériale ?

La question se pose de savoir si dans 5 à 10 ans leur mission sera encore pertinente au sein des organisations... Certains pensent que, malgré la progression du sujet DD dans l'entreprise, le besoin de recourir à ces experts transversaux sera toujours présent. Des experts qui, au-delà des connaissances, auront des qualités d'animation et de leadership encore plus marquées.

On pourrait se demander, au contraire, s'il ne revient pas aux managers de porter la démarche auprès de leurs équipes ? Ou encore si la RSE n'a pas plutôt vocation à s'inscrire au cœur des métiers de chacun, faisant disparaître la raison d'être de la mission des correspondants ?

Ces questions sont encore débattues au sein des entreprises ; il sera intéressant d'en faire le point d'ici quelques années.

Remerciements

Nous tenons à remercier les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce guide :

- Pour Accor : Caroline Andrieux, Chargée de Mission Développement Durable
- Pour Air France-KLM : Dorothea Dupond-Ziob, Manager Développement Durable
- Pour Axa : Catherine Boiteux Pelletier, Responsabilité d'entreprise Groupe
- Pour Bouygues Construction : Christine Grèzes, Directrice du Développement Durable et Jean Pierre Héveline, Responsable Ingénierie Formation Bouygues University
- Pour Carrefour : Véronique Discours-Buhot, Directrice Développement Durable Groupe
- Pour Crédit Agricole : Michel Auzet, Responsable Environnement de la Mission Développement Durable
- Pour Crédit Agricole Assurances : Frédérique Boulanger, Responsable du Développement Durable
- Pour GDF SUEZ, Bernard Saincy, Directeur Responsabilité Sociétale
- Pour La Poste : Laure Mandaron, Responsable Développement Responsable Groupe et Pierre Salcio, Responsable du Développement Responsable La Poste Courrier
- Pour Monoprix : Catherine Ranieri, Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable, Anne Mobian, Responsable Développement Durable et Frédérique Delville, Responsable Animation Réseau
- Pour Pernod Ricard : Patrice Robichon, Délégué au Développement Durable Groupe
- Pour Rhodia : Jacques Kheliff, Directeur du Développement Durable, Eric Sculo, animateur du réseau de champions et correspondants Rhodia Way et Isabelle Cornu, Responsable Développement Durable
- Pour Sanofi-Aventis : Didier Terrolle, Sustainability Project Director
- Pour Schneider Electric : Gilles Vermot Desroches, Directeur du Développement Durable
- Pour SFR : Valérie Prat, Responsable coordination Développement Durable, Direction de la Citoyenneté
- Pour Sodexo : Dolores Larroque, Directrice Communication et Relations avec les Parties Prenantes
- Pour Veolia Transport : Dominique Delis, Directeur du Développement Durable
- Pour Vinci : Christian Caye, Délégué au Développement Durable
- Thomas Busuttil, fondateur du cabinet Imagin'able, qui nous a fait bénéficier de son retour d'expérience de direction RSE chez Vinci, PPR et SFR entre 2001 et 2007.

Ainsi que l'équipe de Des Enjeux et des Hommes qui a réalisé cette étude, et en particulier Agnès Rambaud-Paquin, Hélène Tran, Fanny Picard et Thierry Marneffe, et l'équipe de l'ORSE qui a assuré une relecture en particulier Delphine Poligné et François Fatoux.

Glossaire

Afin de favoriser la compréhension de ce guide et de faciliter les échanges, nous proposons de préciser la définition des termes employés :

Activités : ce qui est attendu concrètement du collaborateur : elles sont formulées à partir de verbes d'action (réaliser, analyser, établir, etc.) ; elles recouvrent une famille de tâches élémentaires et complémentaires.

Compétences : c'est un ensemble d'aptitudes (dispositions innées et acquises), de savoirs (connaissances théoriques), de savoir-faire (pratiques) mobilisés de façon combinée, en situation professionnelle, pour agir (diagnostiquer, résoudre un problème, réaliser une tâche ou encore la valider). Elles apparaissent clairement lorsque les tâches sont précisées. Elles conditionnent la performance, l'atteinte des objectifs fixés.

Emploi : il recouvre plusieurs postes proches les uns des autres, du fait de mission et activités communes. C'est ce qui permet une déclinaison par effectif (*exemple : l'emploi de responsable HSE*).

Fiche de mission : elle présente l'attendu

Exemple de fiche de mission

Intitulé :				
Mission (s) :				
Activité 1	Tâche 1	Résultats attendus :	Indicateurs :	Compétences :
	Tâche 2	Résultats attendus :	Indicateurs :	Compétences :
	Tâche 3	Résultats attendus :	Indicateurs :	Compétences :
Activité 2	Tâche 1	Résultats attendus :	Indicateurs :	Compétences :

Fonction : elle est transverse à plusieurs emplois et concourt à une donnée finalité dans une organisation (*exemple : la fonction Achats*).

Mission : c'est la raison d'être, la finalité de ce qui est demandé au collaborateur : elle est exprimée de façon synthétique en 2 à 3 phrases, à partir de verbes de responsabilité (assurer, contribuer, etc.) ; elle recouvre une famille d'activités.

Poste : c'est l'unité de base de l'organisation du travail. Il est défini et délimité concrètement dans l'espace et le temps, par un individu donné, au sein d'une structure donnée et constituée d'un ensemble d'activités et de tâches (*exemple Pierre X occupe le poste de chef de secteur sur la zone Paris est*).

Référentiel de compétences : c'est l'expression des exigences pour réaliser correctement la mission. Il recense les compétences requises avec les conditions de réalisation, les moyens à mettre en œuvre, les résultats attendus (observables) et les critères de mesure.

Tâches : c'est l'unité élémentaire composant l'activité. Elles s'effectuent avec des ressources, dans des conditions de réalisation et avec un niveau de performance attendu. Elles sont décrites avec précision et idéalement contextualisées.

Bibliographie

¹ Adecco : www.groupe-adecco-france.fr

² RSE news :

- <http://www.rsenews.com/public/profession/profil-responsable-devdurable.php> ;
- <http://fr.verteeblog.com/directeur-developpement-durable/2009827> ;
- http://www.j3d-paris.com/conferences_content/140834/quel-est-l-impact-de-la-crise-sur-la-fonction-des-directeurs-du-developpement-durable-et-ses-perspectives-dans-l-entreprise-.html

³ Novethic :

http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes/CAC40_formation_RSE_2009.pdf

⁴ Professeur Jacques Igalens (Université de Toulouse I), Jean-Pascal Gond (ICCSR, Nottingham University), Assâad El Akremi (Université de Toulouse I), Valérie Swaen (Université de Louvain-La-Neuve)

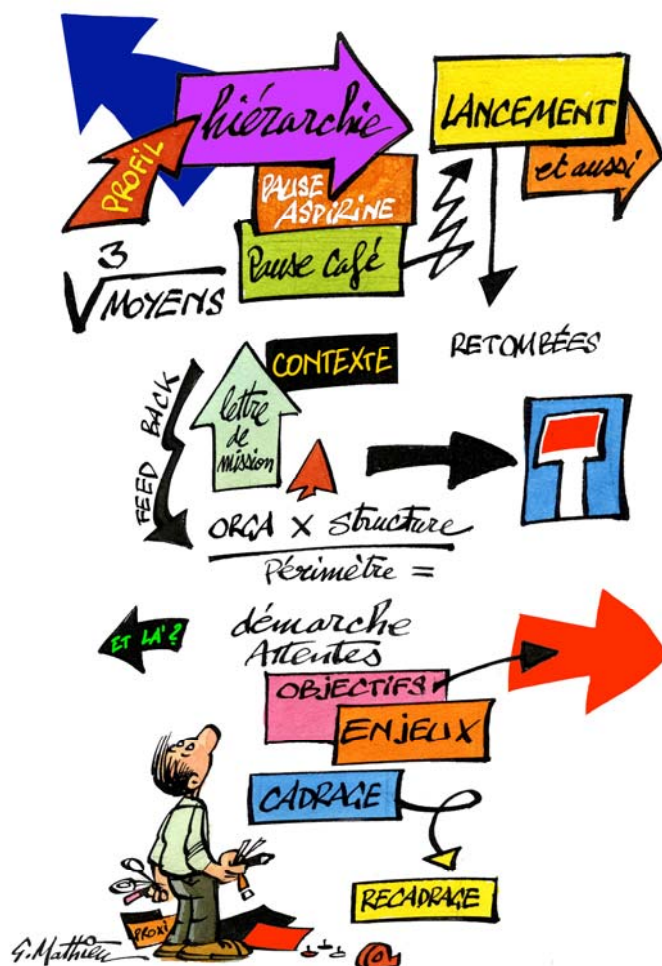
⁵ Jean-Christian Fauvet, « L'élan socio-dynamique », Editions d'Organisation

⁶ Place des réseaux : www.placedesreseaux.com





DES ENJEUX
ET DES HOMMES



Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)

25 rue du charolais - 75012 Paris

Tél. 01 43 46 02 22 – Fax 01 43 46 86 99

contact@orse.org – www.orse.org