



**- FONCTION RSE -**  
**MOTEUR DE LA TRANSFORMATION**



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

# FONCTION RSE

## MOTEUR DE LA TRANSFORMATION

### Enseignements clés

CAC 40

100%

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

Etude des documents  
de référence publiés en 2018

ETI

46%

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

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

PME

19%

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

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



Tendance observée

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



des répondants à notre sondage estiment que

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



Retour d'expérience des personnes interviewées

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



D'après notre sondage,

**les 3 principales valeurs ajoutées de la fonction RSE sont :**

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



D'après notre sondage,

**les 3 principales difficultés de la fonction RSE sont :**

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





# FONCTION RSE 20 ANS DÉJÀ !

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

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



**JULIETTE RAPINAT-FREUDIGER**  
PRÉSIDENTE DE LOXOS (PME)

CAC 40<sup>5</sup>

100%

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

ETI<sup>6</sup>

46%

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

PME<sup>7</sup>

19%

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

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

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

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

## REGARD DES FEDERATIONS SUR LA FONCTION RSE

### COOP DE FRANCE

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

#### Et pour les membres de Coop de France ?

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

### FÉDÉRATION DES SCOP DU BTP

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

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

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

### FÉDÉRATION DES ENTREPRISES DE PROPRIÉTÉ (FEP)

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

#### Et pour les membres de la FEP ?

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

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

### FÉDÉRATION FRANÇAISE DE L'ASSURANCE (FFA)

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

#### Et pour les membres de la FFA ?

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

8. Camif, rapport développement durable, 2018

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

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

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

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

*Inscrire la RSE au cœur du modèle est la meilleure façon de Redonner du Sens à l'Entreprise<sup>8</sup>*  
**Camif (PME)**

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

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

**Vinci**

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

**Mobivia**

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

**Michelin**

Il irrite un certain nombre d'acteurs dans les PME. Selon l'étude Bpifrance<sup>9</sup> de 2017 réalisée auprès des PME (1 150 répondants) : "La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) fait partie de ces termes qui suscitent immédiatement la méfiance, tant ils ont été utilisés à contre-emploi. Les dirigeants de PME-ETI n'aiment pas le terme "RSE", du fait de sa connotation "grande entreprise".

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

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

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

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





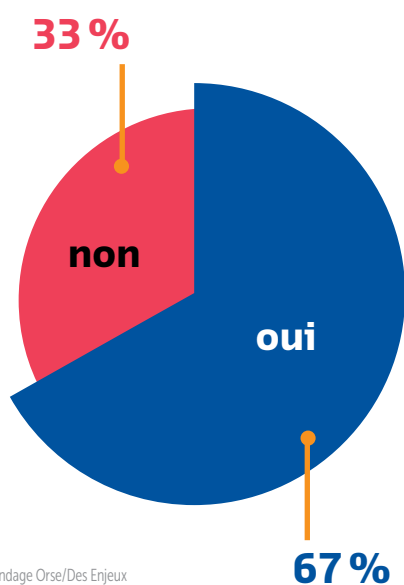


- 1 -

# LA FONCTION RSE DANS TOUS SES ÉTATS

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

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



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

## 1 | DIRECTION DÉDIÉE

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

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

## A | Taille des directions dédiées

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

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

**Hermès**

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

**Mobivia**

Néanmoins, la majorité des entreprises interrogées a entre cinq et sept collaborateurs, ce qui corrobore l'étude publiée en 2013 par Adecco<sup>10</sup> selon laquelle les directions du Développement Durable comptaient en moyenne six postes équivalent temps plein (ETP), directeurs compris. Si le constat est plutôt celui d'une stabilité du nombre de collaborateurs dédiés, quelques entreprises ont vu toutefois leur équipe s'élargir en raison de l'élargissement du périmètre de leurs actions.

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

**Arkéa**

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

**Maiïf**

## DIRECTION RSE DÉDIÉE : COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

### SOLVAY

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

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

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

## SCHNEIDER ELECTRIC

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

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

## TOTAL

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

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

## MAIF

Equipe de 5 personnes :

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

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

## B | Rattachement

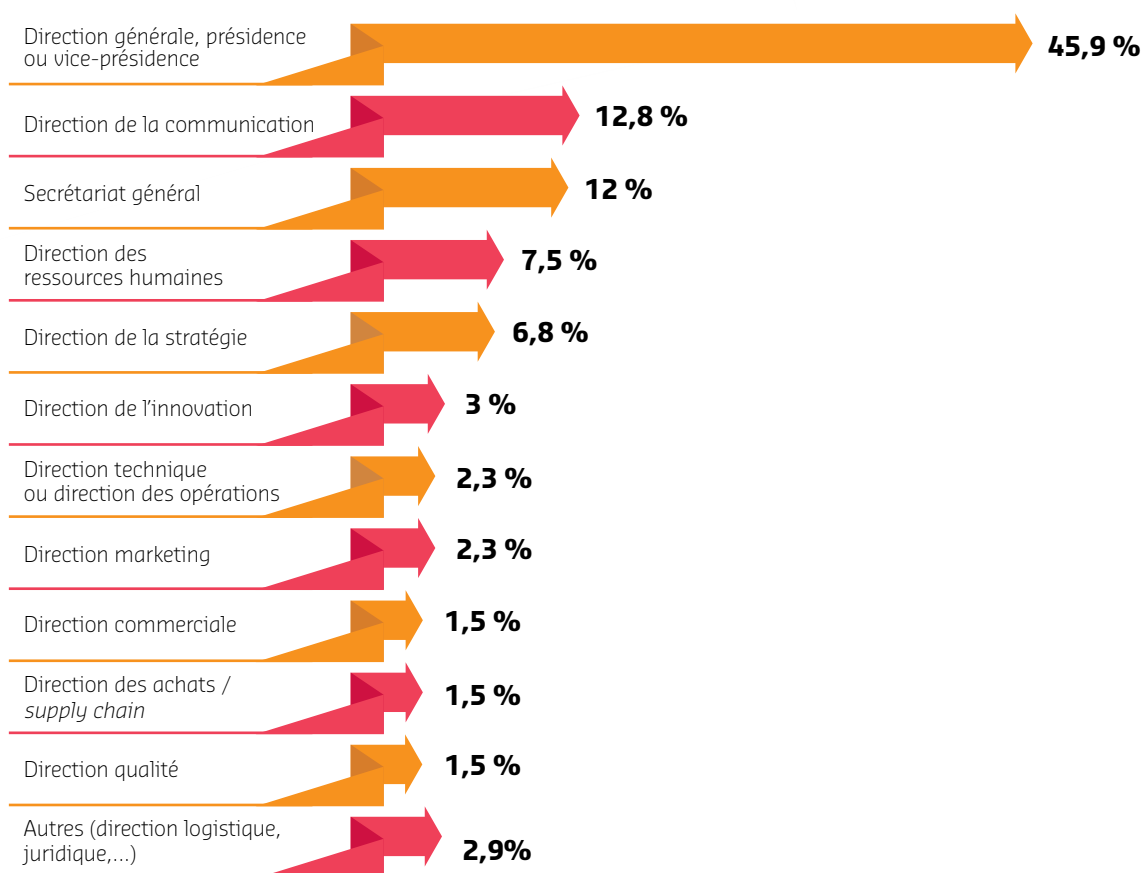
Selon le sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes, la direction RSE est rattachée à la direction générale dans près de 46% des cas, toutes tailles d'entreprises confondues.

Ces résultats confirment ceux du baromètre publié par OpinionWay<sup>11</sup> en 2016, qui constatait que : *"Les directeurs du Développement Durable sont, pour une large partie d'entre eux, rattachés à la direction générale, à la prési-*

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

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

### A QUI LA DIRECTION RSE EST-ELLE RATTACHÉE ?



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

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

**L'Oréal**

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

**Monoprix**

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

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

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

**Elior**

## 3 | APPROCHE "DOUBLE CASQUETTE"

La fonction RSE peut également être associée à une autre fonction : RH et RSE, communication et RSE, marketing et RSE. Ce modèle est très souvent envisagé au sein des PME. L'enquête Birdeo<sup>12</sup> met ainsi en lumière le fait que les professionnels du Développement Durable exerçant dans les PME occupent des fonctions variées transverses telles que responsable ou chargé de mission Développement Durable mais aussi, très souvent, associées à la qualité (responsable QSE ou HSE ou qualité et Développement Durable).

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

**Marcel (PME)**

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

**Infotrafic (PME)**

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

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





-2-

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

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

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

**Hermès**

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

**Groupe Rocher**

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

**Anonyme**

La fonction RSE est une fonction unique par sa nature transverse et par ses objectifs. Elle reste complexe à appréhender et est encore trop peu connue des collaborateurs au sein même de l'entreprise. Selon le baromètre Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence de 2017<sup>13</sup>, réalisé auprès de 1 000 salariés d'entreprises privées, 48 % des répondants ne savent pas qui porte la RSE au sein de leur entreprise (parmi eux, 60 % sont non managers et 28 % sont managers) et 45 % des collaborateurs interrogés ne savent pas se prononcer sur la performance de ce service. Pour les autres, l'expertise "technique" est reconnue mais les moyens humains, financiers ainsi que la capacité à convaincre en interne sont à développer. Un constat qui laisse à penser qu'une communication autour de la mission de la fonction RSE et de sa feuille de route est à construire. Alors, qu'en est-il vraiment de leurs missions ?

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

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

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



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

**AG2R La Mondiale**

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

**Cultura**

## MISSIONS D'UNE DIRECTION RSE

### NORAUTO

Les missions du leader Développement Durable :

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

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

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

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

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

### LA POSTE

Les missions de la direction Développement Durable :

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

### THE ADECCO GROUP

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

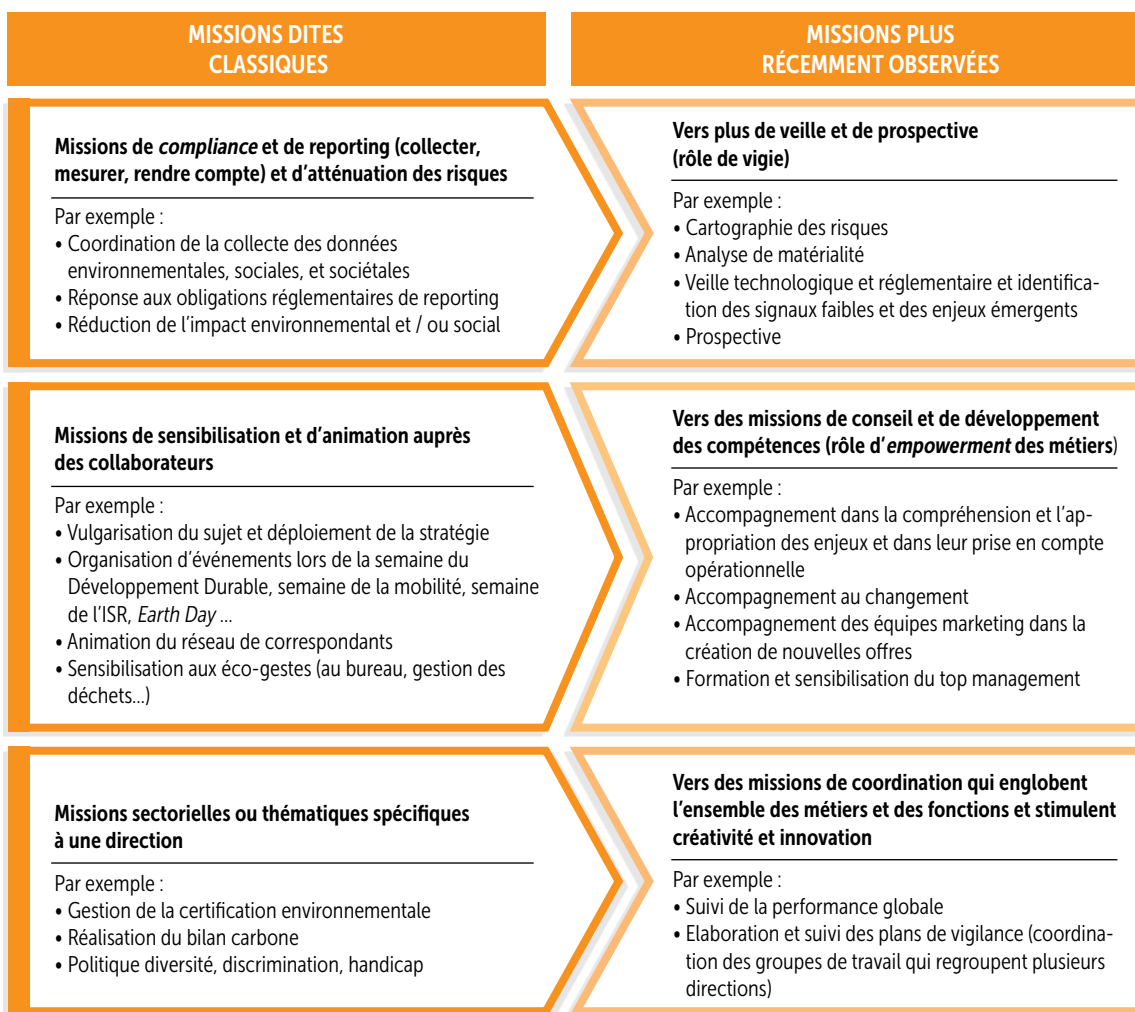
- Animation de la politique RSE (supports de communication internes et externes, semaines de sensibilisation, newsletter mensuelle 360°RSE, etc.) avec un renfort d'expertises sur les thèmes suivants : diversité, non-discrimination, insertion, handicap, solidarité avec la fondation, prospective avec le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

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

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

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

## EVOLUTIONS DES MISSIONS



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

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

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

#### **CFI Groupe (PME)**

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

#### **FDJ**

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

#### **SoLocal**

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

#### **Groupe Rocher**

## EVOLUTION DES MISSIONS

### **SCHNEIDER ELECTRIC**

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

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

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

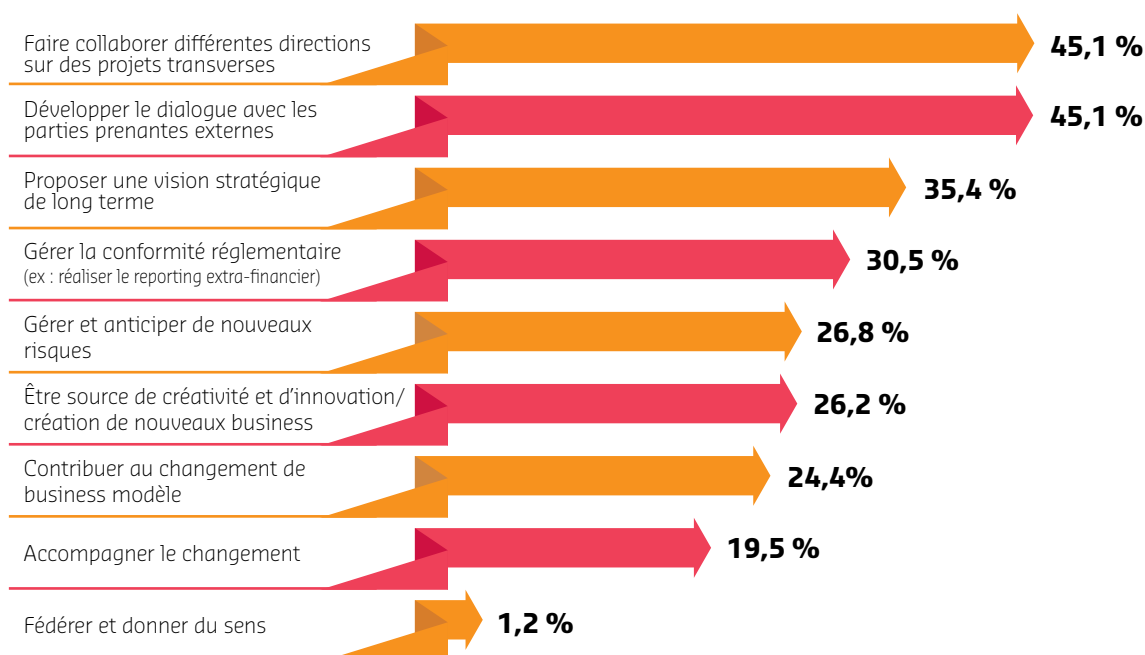
### **DECATHLON**

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

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

## 2 | ÉCLAIRAGE SUR LA VALEUR AJOUTÉE DE LA FONCTION RSE

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



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

#### A | Mission coordination : un maillon central

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

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

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

#### Servier

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

#### Hermès

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

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

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

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

#### **La Banque Postale**

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

#### **Fédération Française de l'Assurance (FFA)**

La mise en place des plans de vigilance est l'exemple type d'un projet transverse nécessitant une coordination interne afin de favoriser une démarche globale, coordonnée et transversale au sein de l'entreprise. L'étude de 2018 menée par B&L Evolution et l'association EDH<sup>16</sup> sur les premiers plans de vigilance publiés note que *"compte-tenu des enjeux couverts par le plan de vigilance, de son périmètre et des processus demandés, de nombreuses directions sont potentiellement impliquées dans la définition et la mise en œuvre du plan de vigilance"*. Ainsi, si les fonctions RSE sont majoritairement à la manœuvre pour piloter la démarche, l'étude remarque que la moitié des entreprises mentionne la création d'un groupe de travail ou d'un comité inter-directions composé des fonctions achats, juridique ou conformité, risques, audit ou contrôle interne pour élaborer et/ou suivre le plan de vigilance. La fonction RSE travaille également de manière de plus en plus directe avec les métiers, les business units, les usines. Des interactions qui sont d'autant facilitées qu'un "réfèrent RSE" existe bien souvent au sein de ces entités.

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

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

#### **La Poste**

### **B | Mission dialogue parties prenantes : une expertise unique**

Selon l'étude du Medef<sup>17</sup> : *"mettant à profit sa position transversale en lien avec l'ensemble des directions de l'entreprise, la direction RSE est appelée à jouer un rôle croissant de passeur d'information à l'interne comme à l'externe"*. Le rôle de communication interne et externe est en effet renforcé : soit via le dialogue avec les agences de notation, les investisseurs, les ONG, le rôle de représentation institutionnelle, ou encore via le fait de lier des partenariats avec des start-ups ou des entreprises du secteur afin de stimuler la politique Développement Durable et les démarches collaboratives sur les territoires. C'est l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise qui est en mouvement. Le dialogue devient plus collaboratif et multi parties-prenantes, avec la mise en place de panels dans une logique de co-construction de la stratégie. L'étude de Greenbiz<sup>18</sup> met en avant l'importance des initiatives sectorielles et inter-entreprises pour répondre efficacement aux enjeux du Développement Durable à l'image du *"Sustainable Apparel Coalition"* ou du *"Electronic Industry Citizenship Coalition"*.

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

#### **Maif**

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

#### **Greentech**

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

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

18. Greenbiz, State of the profession, 2016

## SOLOCAL

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

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

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

**Bouygues**

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

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

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

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







-3-

## A NOUVELLES MISSIONS, NOUVELLES COMPÉTENCES

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

### 1 | M. OU MME RSE : UN SUPER-HÉROS ?

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

Caroline Renoux<sup>19</sup> identifie quatre compétences spécifiques des directeurs RSE : une vision prospective (capacité à identifier les signaux faibles) ; une capacité à dialoguer avec les parties prenantes ; une capacité à gérer le court terme ; une capacité à penser et comprendre la complexité. *"Il faut posséder d'importantes compétences, à la fois hard skills (acquises lors d'un apprentissage technique, souvent d'ordre académique et sanctionnées par des notes ou un certificat) et soft skills (compétences d'ordre comportemental). Il faut également faire preuve d'une forte capacité de conviction et d'une persévérance sans faille."*

### A | Connaissance des métiers

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

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

**FDJ**

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

**Elior**

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

**Arkéa**

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



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

**Carrefour**

## B | Communication et dialogue

Le sujet de la RSE au sein même de l'entreprise est encore trop mal compris, trop confus pour les collaborateurs. Selon le baromètre<sup>20</sup> 2017 Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, moins de 15 % des salariés savent définir ce que recouvre la RSE, et plus de 80 % voudraient en savoir plus. La capacité à donner du sens est une compétence essentielle pour répondre au défi d'une meilleure compréhension du sujet par les collaborateurs. Elle repose sur de la pédagogie (pour vulgariser le sujet, le rendre attractif) et des aptitudes à prendre la parole en public, qu'il s'agisse d'animer des réunions internes ou de représenter l'entreprise auprès de publics externes.

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

**Cadiou Industrie**

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

- Convaincre les décideurs de l'intérêt d'une stratégie RSE, des bénéfices que la RSE peut apporter en matière de réputation, de gestion des coûts et de création de valeur (savoir faire le *business case* de la RSE). Selon le baromètre<sup>21</sup> annuel Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence, seuls 40 % des répondants considèrent que la direction RSE a le leadership nécessaire pour porter le sujet ;
- Influencer et mobiliser l'ensemble des collaborateurs et des managers de proximité. Il est essentiel de savoir être pédagogue pour intéresser l'ensemble des équipes dont la RSE n'est pas *a priori* la priorité et pour lesquelles la RSE peut apparaître comme une contrainte<sup>22</sup>.

Caroline Renoux<sup>23</sup> rappelle que *"la réussite tient surtout à une grande capacité d'intelligence adaptative. La personne en charge de la RSE doit faire preuve de charisme et d'intelligence relationnelle pour obtenir l'adhésion des collègues et de l'ensemble des salariés de l'entreprise concernant ses projets"*.

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

### M. OU MME RSE ET LE DIGITAL

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



**PIERRE-YVES SANCHIS**  
FONDATEUR E.RSE

## C | Conduite du changement

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

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

21. *Idem*

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

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

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

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

**Air France**

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

**Pernod Ricard**

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

**Rexel**

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

### A | Profils des personnes en charge de la RSE

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

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

**Air France**

### REVUE DES PROFILS DES RESPONSABLES RSE INTERVIEWÉS

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

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

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

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

## B | Être expert dans tous les domaines

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

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

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

### **Decathlon**

Selon Caroline Renoux<sup>24</sup>, ces missions requièrent des compétences professionnelles spécifiques qui peuvent être organisées en trois grandes rubriques : Penser la RSE ; Organiser et déployer la RSE ; Promouvoir la RSE. Elles sont encore mal connues et peu valorisées en interne. Les DRH ont du mal à les identifier. Les exemples d'évolutions vers d'autres postes - et notamment de directions générales - auxquelles les directeurs RSE pourraient prétendre compte tenu de l'étendue des sujets couverts sont encore rares.

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

De très nombreuses formations en Développement Durable / RSE ont vu le jour ces dernières années. Malheureusement, les effectifs affectés à ces missions au sein des entreprises sont traditionnellement faibles. La priorité est donnée aux ressources internes. Il est donc conseillé de ne pas avoir un parcours exclusivement "RSE" mais que cette compétence vienne enrichir une expertise. Dans un article paru en 2014<sup>25</sup>, un responsable d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le domaine spécifiait que les candidats n'auraient statistiquement que 3 % de chances de trouver un poste RSE. Qu'en est-il aujourd'hui, en 2018 ?

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

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





-4-

## UNE FONCTION AU SOMMET

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

### 1 | CAP SUR LA DIRECTION GÉNÉRALE

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



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

Pour 51 % des répondants du sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes<sup>26</sup> la fonction RSE a connu ou va connaître prochainement des changements organisationnels. La réponse est de 68 % pour les structures entre 5 000 et 10 000 salariés. Un des grands changements évoqués est le changement de rattachement hiérarchique. De plus en plus, le département RSE dépend directement de la direc-

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

L'évolution du rattachement est un enjeu qui illustre le positionnement et la prise en compte de la RSE au sein de l'entreprise, et son intégration dans la stratégie. En 2016, le rapport Sia Partners<sup>27</sup> faisant aussi le constat d'un repositionnement du sujet au niveau de la direction générale (pour 50 % des entreprises du CAC 40) ou au sein de structures dépendantes de la direction générale, notait que : *"Les entreprises envisagent désormais la RSE comme un sujet global ayant un impact sur l'ensemble des activités et fonctions de l'entreprise et non comme un enjeu strictement social, environnemental ou de communication"*. Les facteurs déclencheurs de ces changements organisationnels, et notamment de ce changement de rattachement sont multiples.

#### → **Elargissement du périmètre d'activités et d'actions**

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

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

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

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

**Crédit Agricole SA**

→ **Besoin de légitimité et de visibilité**

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

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

**La Banque Postale**

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

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

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

**Unibail-Rodamco**

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

**Engie**

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

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



**GÉRARD MARDINÉ**

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

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

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

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

**Arkéa**

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

**Bouygues**

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

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

**Rexel**

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

**Fédération Française de l'Assurance (FFA)**

Il est intéressant de noter que l'importance accordée par certains au rattachement "au plus haut" est partagée par la majorité des salariés des entreprises. Ainsi, selon l'étude Des Enjeux et des Hommes / ekodev / Occurrence<sup>28</sup> menée auprès des salariés, 35 % des répondants pensent que la direction RSE devrait être rattachée à la direction générale (23 % à la direction de la stratégie, 20 % aux RH et 19 % à la communication).

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

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

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

**Coty**

→ **Garantir une visibilité des projets**

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

**Decathlon**

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

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

→ **Installer la fonction**

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

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



## HISTORIQUE DES RATTACHEMENTS HIERARCHIQUES

### ING FRANCE

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

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

### LA BANQUE POSTALE

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

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

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

### UNIBAIL-RODAMCO

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

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






## DECATHLON

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

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





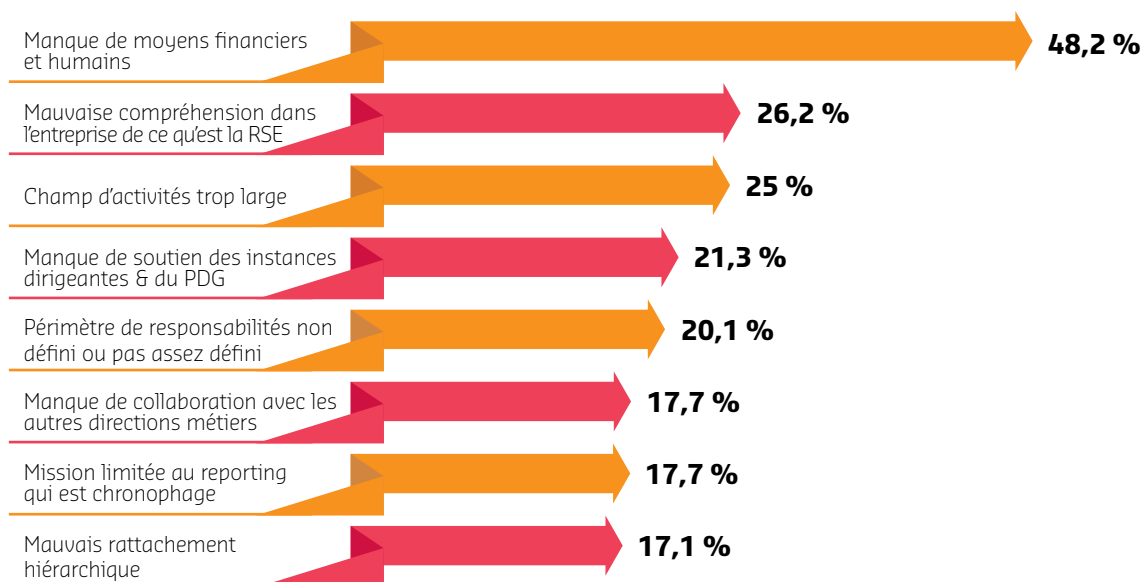


-5-

# FONCTION RSE

## CE N'EST PAS UN LONG FLEUVE TRANQUILLE

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



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

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

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

## 1 | BRUITS DE COULOIR : LA FONCTION RSE VA DISPARAÎTRE

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

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

**Groupe Up**

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

**Solvay**

Il s'agit d'une "bonne idée sur le plan théorique" mais qui réclame une prise en compte parfaite de toutes les thématiques de RSE. Pour une grande majorité des responsables RSE, cette disparition n'est pas d'actualité. Le baromètre OpinionWay<sup>30</sup> qui sonde les directeurs RSE/DD note qu'à la question sur l'existence de la fonction "92 % estiment que cette direction a de l'avenir. Seul 5 % estiment que chaque service aura intégré la RSE en tant que levier pour la performance globale et qu'à terme il n'y aura plus de direction spécifique de coordination."

Dans son ouvrage de 2018<sup>31</sup>, Caroline Renoux remarque que "certaines grandes entreprises reconnues comme très engagées ont supprimé le poste de directeur Développement Durable pensant que la RSE était suffisamment intégrée dans tous les métiers. Elles se sont rendu compte maintenant que c'était une erreur. Elles ont compris que le sujet du Développement Durable a besoin d'être porté par des gens compétents. Et ce, même dans des entreprises très en pointe sur le sujet".

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

*On a besoin de garde-fou !*

**The Adecco Group**

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

**Bouygues**

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

**Engie**

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

**Carrefour**

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

**Rexel**

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

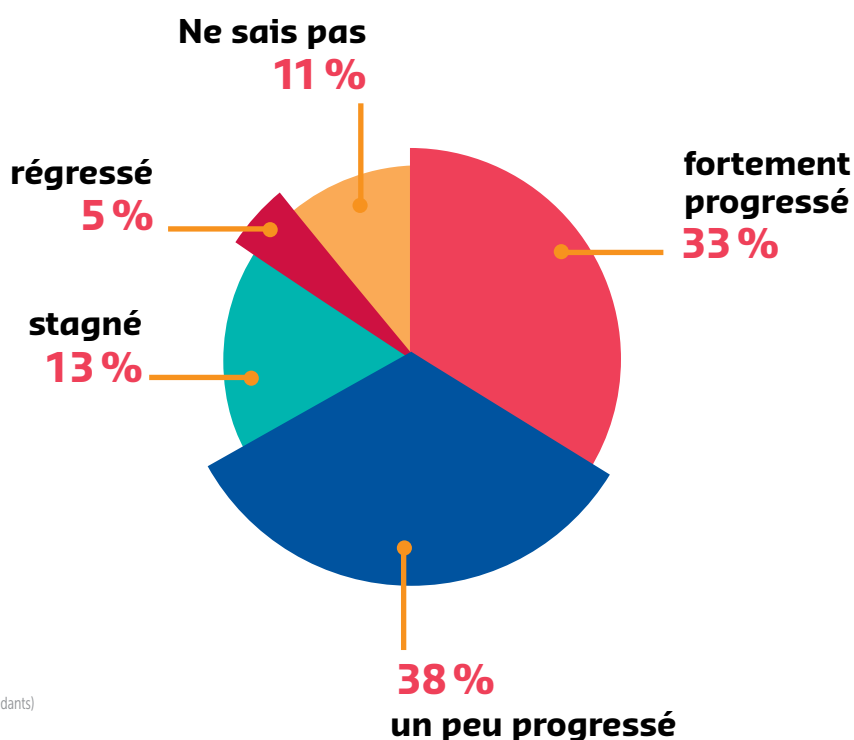
D'après les professionnels du secteur, la valeur ajoutée de la fonction RSE est de plus en plus reconnue. En effet, 71 % des répondants au sondage Orse/Des Enjeux et des Hommes estiment que la reconnaissance de la valeur ajoutée a progressé ces cinq dernières années (dont 33 % pensent qu'elle a fortement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



des répondants à notre sondage  
estiment que

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

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



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

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

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

**La Banque Postale**

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

**Coty**

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

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

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

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

**Pernod Ricard**

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

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

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



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

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

### ■ SE FAIRE CONNAÎTRE

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

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

### ■ RESTER UNIQUE

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

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

### ■ ACTIONNER LES BONS LEVIERS

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

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

### ■ ÉCOUTER ET SE FAIRE ENTENDRE

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

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