



**- ACTEURS DE TERRAIN -**  
**BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE**



- 99 RÉSEAUX DE CORRESPONDANTS RSE – NOUVEAU BILAN**
- 101 1 | AUTANT DE SOLUTIONS QUE D'ENTREPRISES**
- 102 **1 | UN NOM QUI DONNE LE TON**
- 102 **2 | UNE TAILLE VARIABLE ET DES ORGANISATIONS MULTIFORMES**
- 102 A | Réseau existant ou réseau spécifique
- 102 B | Taille du réseau
- 103 C | Type de correspondants
- 106 **3 | LA RAISON D'ÊTRE D'UN RÉSEAU**
- 106 A | Démultiplier le rôle de la direction centrale
- 106 B | Mobiliser les collaborateurs
- 106 C | S'ajuster à la culture
- 106 D | Inspirer la direction centrale
- 106 **4 | UN POSITIONNEMENT PAS ANODIN**
- 107 **5 | LES BÉNÉFICES D'UN RÉSEAU**
- 108 **6 | DES ALTERNATIVES AU RÉSEAU ?**
- 110 2 | L'INTERPRÈTE PASSE AU CŒUR DE L'INTRIGUE**
- 110 **1 | DE RELAIS À CONTRIBUTEUR**
- 113 **2 | DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER**
- 113 **3 | UN RÔLE QUI NE S'IMPROVISE PAS**
- 116 **4 | IL EST TEMPS D'OFFICIALISER**
- 116 A | Désigner le correspondant
- 116 B | Officialiser la mission
- 120 3 | ANIMER, C'EST PERFORMER !**
- 120 **1 | VOYONS-NOUS POUR EN PARLER**
- 122 **2 | SANS OUTILS, PAS D'OUVRAGE**
- 122 A | Les outils de reporting
- 122 B | Les outils de communication
- 122 C | Les supports de sensibilisation
- 123 **3 | BIEN MANAGER POUR PROGRESSER**
- 124 A | Créer un sentiment d'appartenance à une communauté
- 124 B | Valoriser la contribution des membres
- 124 C | L'évolution du rôle de la direction/fonction RSE
- 125 **4 | ÉLARGIR LE CERCLE**

# ACTEURS DE TERRAIN

## BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE

### Enseignements clés

**81%**

des répondants à notre sondage considèrent que

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

**CAC 40**  
**85%**

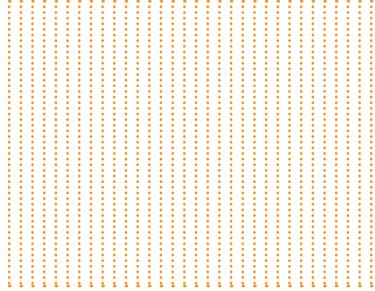
**des entreprises ont recours à un réseau de correspondants RSE pour animer leur politique**



Retour d'expérience des personnes interviewées

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

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



Tendance observée

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

D'après notre sondage,

**Des difficultés persistent :**

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



Retour d'expérience des personnes interviewées

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

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





# RÉSEAU DE CORRESPONDANTS RSE NOUVEAU BILAN

En 2011, peu d'études ayant été conduites sur les réseaux de correspondants, l'Orse et Des Enjeux et des Hommes ont alors produit un guide sur "la mise en place et l'animation d'un réseau de correspondants RSE au sein des entreprises"<sup>85</sup>. Cette partie fait le point sur les évolutions constatées depuis ce premier bilan.  
Pour déployer leurs stratégies RSE dans les différents métiers, dans les *business units* comme dans les pays, les directions RSE ont – de façon très schématique – plusieurs options : s'y employer elles-mêmes, passer par la ligne managériale et/ou s'appuyer sur un réseau de correspondants identifié comme celui de la RSE.

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



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

86. *Idem*

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

## POURQUOI SE FOCALISER SUR LES RÉSEAUX ?

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

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

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





-1-

## AUTANT DE SOLUTIONS QUE D'ENTREPRISES

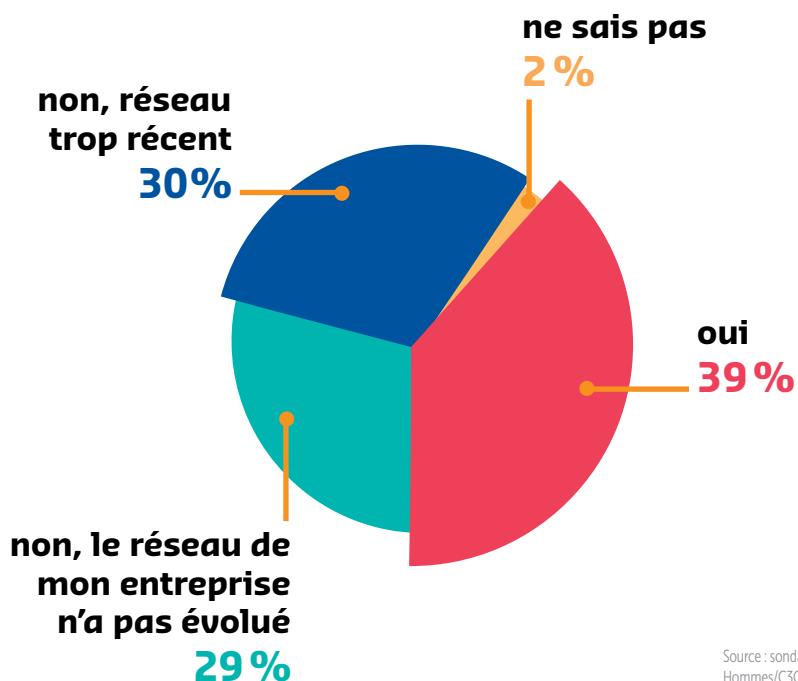
Selon notre sondage, près de 40% des entreprises ayant mis en place un réseau de correspondants déclarent que celui-ci a connu des changements majeurs ces 5 dernières années : dans la plupart des cas, la taille du réseau a augmenté, son périmètre géographique s'est étendu, le nombre de thématiques couvertes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

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

---

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

---



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

## 1 | UN NOM QUI DONNE LE TON

Pour désigner ces collaborateurs, les entreprises utilisent différentes appellations : les termes "correspondants", "référents" ou "ambassadeurs" sont les plus fréquents. D'autres termes sont également employés : "leaders", "champions", "éclaireurs".

Comme mis en exergue en 2011, le choix du nom n'est pas neutre. Le rôle de relais est différent de celui d'éclaireur. Être leader est plus engageant qu'être référent et les moyens alloués à la mission doivent être cohérents avec l'intitulé qui lui est donné.

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

## 2 | UNE TAILLE VARIABLE ET DES ORGANISATIONS MULTIFORMES

### A | Réseau existant ou réseau spécifique

Les directions RSE s'appuient :

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

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

**AG2R La Mondiale**

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

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

**PME**

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

**Marcel (PME)**

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

**Greentech**

### B | Taille du réseau

Nous constatons déjà en 2011 que le nombre de correspondants pouvait varier sensiblement d'une entreprise à l'autre, y compris pour des entreprises de taille équivalente, allant d'une vingtaine à plus d'une centaine de correspondants. Les entretiens conduits cette année confirment ce constat, mais indiquent que la taille des réseaux a tendance à s'étoffer. C'est également ce que souligne le rapport Sia Partners de 2016<sup>88</sup> : "La fonction RSE s'appuie sur des réseaux internes de plus en plus étoffés. Déjà observée dans nos études précédentes, la dynamique de montée en puissance de réseaux de correspondants RSE s'est poursuivie, ces derniers ayant presque triplé en 4 ans".

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

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

**Anonyme**

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

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

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

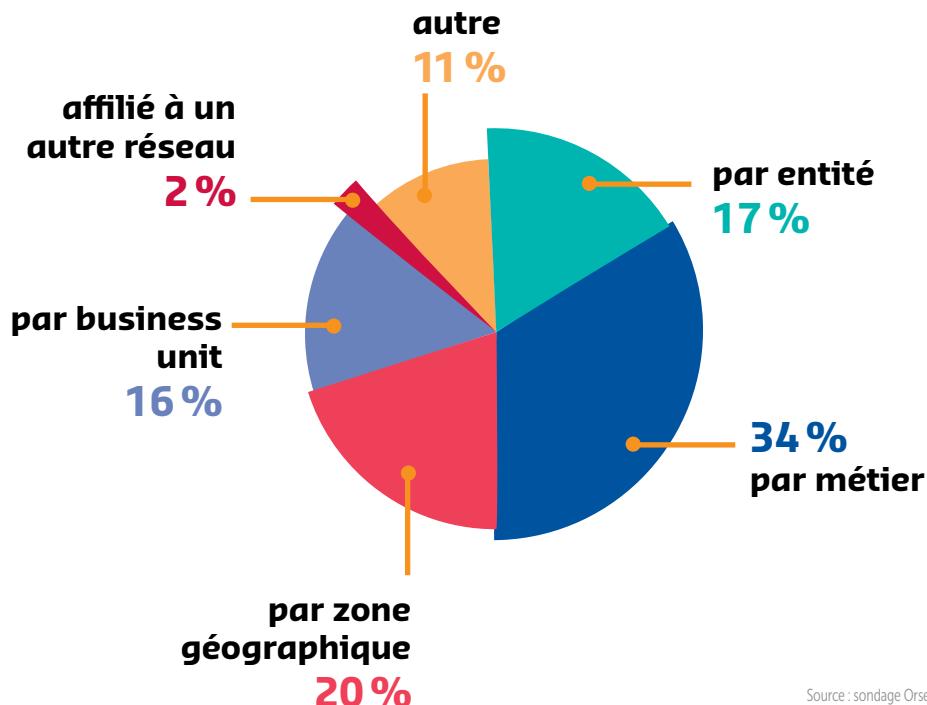
### C | Type de correspondants

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

---

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

---



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

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

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

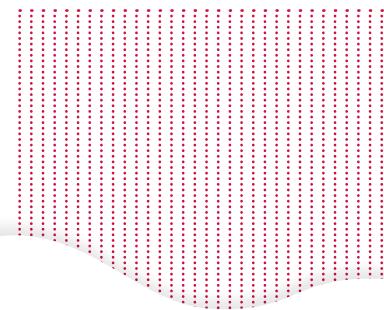
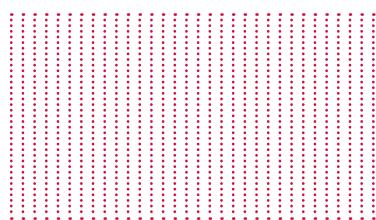
**Vinci**

## ORGANISATION DU RÉSEAU



### DECATHLON

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



### NORAUTO

Il existe deux niveaux :

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

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

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

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

**Solvay**

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

**Elior**

---

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

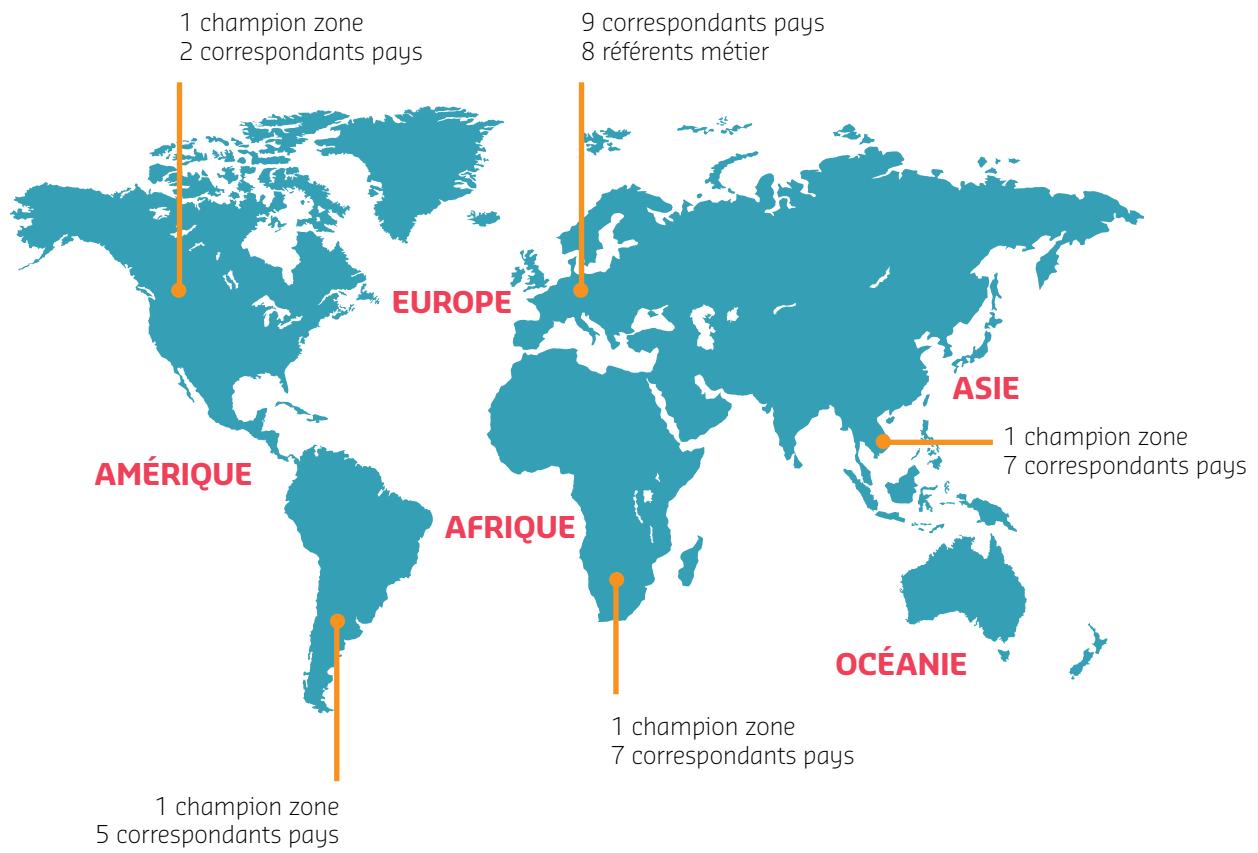
---

4 champions zone

30 correspondants pays

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

---



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

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

**Servier**

### 3 | LA RAISON D'ÊTRE D'UN RÉSEAU

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

#### A | Démultiplier le rôle de la direction centrale

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

#### B | Mobiliser les collaborateurs

Les membres du réseau favorisent, du fait de leur proximité avec les équipes, une meilleure acculturation à la RSE. Ils sont en capacité de traduire les grandes orientations en leur donnant du sens, d'illustrer à partir des bonnes pratiques locales, d'entretenir une émulation (ce qui est difficile à distance). Ils animent le partage de bonnes idées localement. Les répondants au sondage considèrent leur réseau comme un levier de mobilisation des différentes strates de l'organisation. L'étude du Medef<sup>89</sup> rappelle qu'en France "35 % des salariés sont désinvestis, et utilisent leur insatisfaction comme énergie négative à l'intérieur".

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

**Schneider Electric**

#### C | S'ajuster à la culture

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

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

**Carrefour**

#### D | Inspirer la direction centrale

Comme le note l'étude Sia Partners de 2016<sup>90</sup>, bénéficier de l'appui de correspondants internes, dans les principales fonctions et filiales, nourrit la fonction RSE des réalités vécues sur le terrain. Ces allers-retours "global/local" permettent de piloter la stratégie RSE de manière beaucoup plus fine. D'après notre sondage, le réseau est utile pour se remettre en cause et prendre connaissance des erreurs commises.

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

**Decathlon**

### 4 | UN POSITIONNEMENT PAS ANODIN

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

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

**Carrefour**

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

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

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

**La Banque Postale**

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

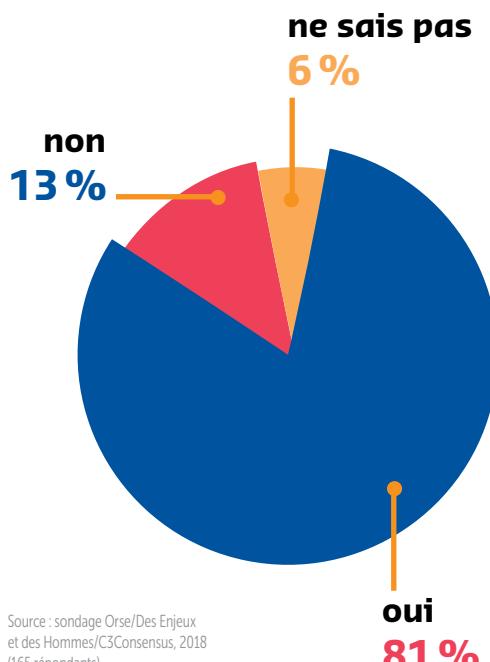
**Solvay**

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

## 5 | LES BÉNÉFICES D'UN RÉSEAU

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **The Adecco Group**

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

#### **Suez**

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

#### **Nature et Découvertes**

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

#### **Cultura**

## **6 | DES ALTERNATIVES AU RÉSEAU ?**

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

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

#### **Monoprix**

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

#### **Bouygues**

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

#### **FDJ**

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

#### **Armor-Lux**

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





## -2-

# L'INTERPRÈTE PASSE AU CŒUR DE L'INTRIGUE

### 1 | DE RELAIS À CONTRIBUTEUR

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

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

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

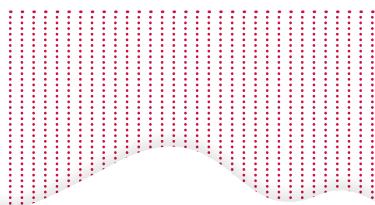
En 2018, si la remontée et la diffusion d'informations demeurent des missions importantes, les autres missions se sont renforcées attestant d'un rôle de plus en plus stratégique.

## EVOLUTIONS DES MISSIONS



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

**Rexel**



## NATURE & DÉCOUVERTES

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

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

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

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

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

**Groupe Rocher**

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

**Arkéa**

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

**Norauto**

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

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

**Maif**

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

**Pernod Ricard**

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

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

**Decathlon**

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

**La Banque Postale**

## 2 | DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Dans l'étude de 2011, nous remarquions que les compétences principalement recherchées chez les membres des réseaux de correspondants étaient la sensibilité au Développement Durable, l'aptitude à la gestion de projet (dans une optique participative) et la légitimité interne - (le fait d'avoir un réseau et d'être crédible en interne).

Aujourd'hui si la sensibilité au Développement

Durable reste incontournable, le fait d'être un bon communicant et la capacité à mobiliser les équipes (leadership, conviction) sont identifiés comme clés pour réussir la mission.

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

**Pernod Ricard**

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

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

**Servier**

## 3 | UN RÔLE QUI NE S'IMPROVISE PAS

Il convient d'investir dans la formation et dans le maintien des compétences des membres des réseaux. L'étude du Medef<sup>92</sup> rappelle que ceux-ci doivent "devenir des - professionnels - de la RSE et des enjeux prioritaires du groupe/de leur entité". En 2011 peu d'entreprises s'étaient attelées à faire monter en compétences leur réseau.

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

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

**Anonyme**

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

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

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

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

**Arkéa**

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

#### **La Banque Postale**

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

Le choix des pédagogies actives est important car il s'agit moins de diffuser un savoir technique que de donner aux correspondants des clés de lecture et la capacité à devenir acteurs de leur apprentissage, une fois la formation terminée. Le partage entre pairs est une bonne solution et les correspondants sont demandeurs de réunions d'échange de bonnes pratiques. Le CODEV<sup>93</sup>(co développement professionnel) est un format idéal pour progresser entre pairs - en explorant des situations professionnelles en groupe - lorsqu'il est possible de réunir les correspondants.

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

#### **Solvay**

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

#### **Rexel**

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

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

#### **Coty**

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

#### **La Poste**

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

- ➔ mieux se repérer au niveau des grands enjeux (échelles de grandeur, acteurs clés, référentiels ODD, ISO 26 000, Global Compact, GRI, etc.) et acquérir des arguments pour répondre aux plus sceptiques ;
- ➔ s'approprier les enjeux sectoriels et le benchmark des principaux concurrents ;
- ➔ bien cerner les enjeux de la maison (analyse de matérialité, cartographie des risques) et les orientations prises (vision des dirigeants, axes d'engagement, objectifs, calendrier...) ;
- ➔ comprendre leur rôle attendu et les moyens qu'ils pourront mobiliser ;
- ➔ exprimer leurs besoins d'appui par la direction RSE ;
- ➔ rencontrer leurs pairs, comprendre leur mission et développer leur sentiment d'appartenance à une communauté.

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

92. Etude Medef, Animation interne de la RSE Les entreprises en parlent I, 2018  
93. Article "Le 'codév' décrypté : progresser en aidant les autres" 2012

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

## OUTILS D'ÉVALUATION DES OFFRES ET DES PRODUITS



### L'ORÉAL

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

### LA POSTE

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

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

## 4 | IL EST TEMPS D'OFFICIALISER

### A | Désigner le correspondant

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

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

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

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

**Cultura**

### B | Officialiser la mission

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

L'étude du *Doughty Center* au Royaume-Uni<sup>94</sup> présente les bénéfices associés à chaque type de réseau : "un réseau informel permet une plus grande flexibilité et une expansion à un grand nombre de membres qui ont un fort intérêt pour la RSE. Rendre un réseau formel permet de développer sa légitimité en tant qu'acteur à part entière dans la stratégie de l'entreprise".

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

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

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

**Anonyme**

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

**Suez**

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

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

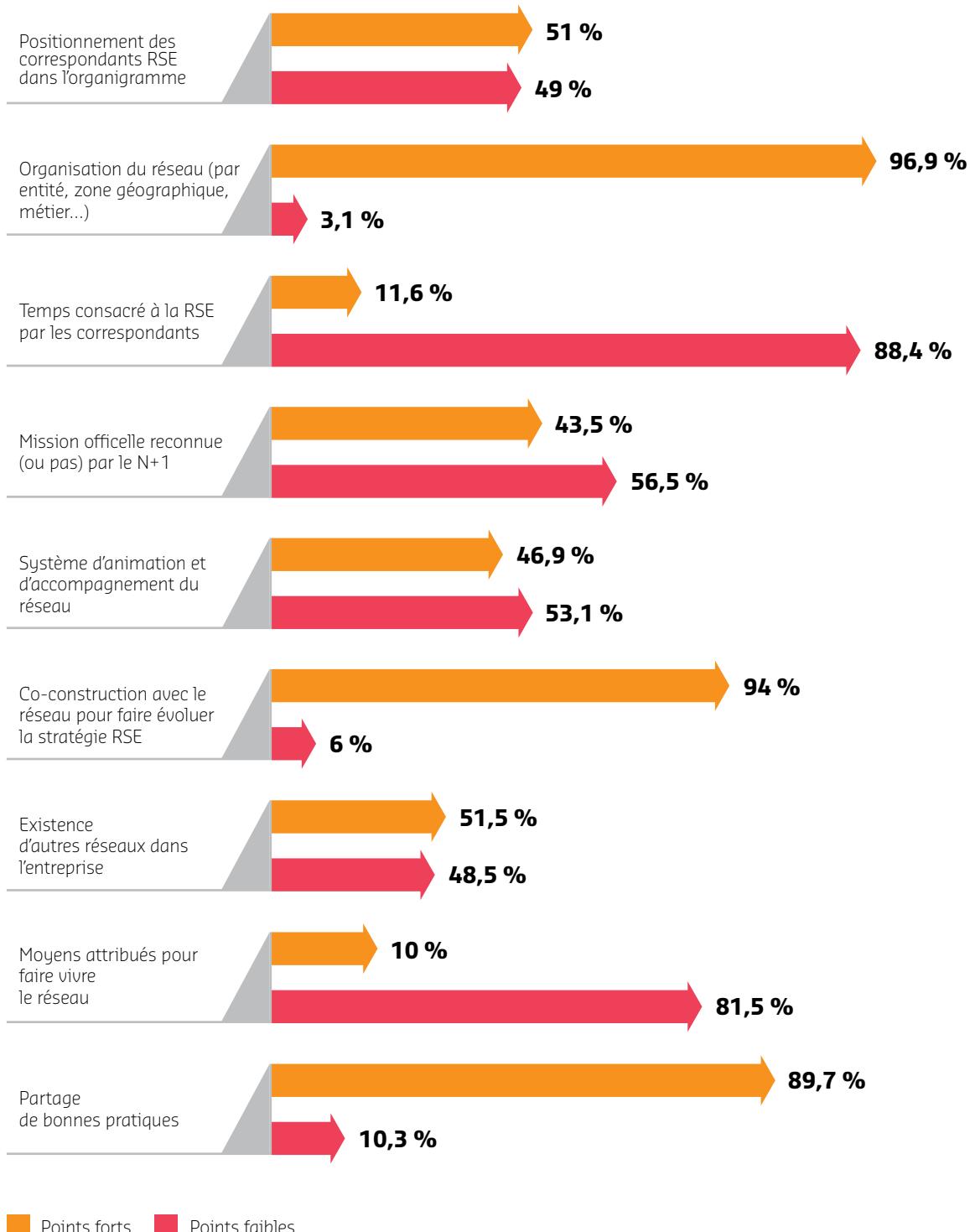
*Les correspondants RSE (temps plein) contribuent à définir et à mettre en œuvre un plan d'actions adapté à leur marché et leur activité, en cohérence avec la stratégie du groupe. Les référents Développement Durable (temps partiel ayant d'autres fonctions opérationnelles) facilitent le déploiement des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

**Elior**

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

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

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



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

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

**Arkéa**

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

## LA DRH, PARTENAIRE CLÉ

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

Elles peuvent :

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

Brigitte Dumont, directrice de la RSE du groupe Orange, qui préside la commission RSE de l'ANDRH le confirme :

*"Les DRH ont une double responsabilité en matière de RSE : celle de concevoir et de piloter les politiques sociales (santé, sécurité, employabilité, QVT, diversité, etc.) et celle d'accompagner le changement de culture vers le durable.*

*La sensibilité des DRH sur le sujet évolue depuis plusieurs années, notamment sous la pression des parties prenantes internes et externes."*





## -3- ANIMER C'EST PERFORMER !

Un autre grand défi est celui de l'animation du réseau : comment maintenir l'engagement des membres dans la durée ? comment gérer les interactions entre eux pour capitaliser sur les bonnes pratiques et créer une communauté ? comment stimuler leur capacité à devenir acteurs plutôt que "relais" ?

*Il y a une vraie dynamique au sein de la communauté RSE au niveau mondial mais la position des correspondants RSE n'est pas facile : ils font l'interface entre les ambitions du central et les contraintes des marchés et ils cherchent l'appropriation par leurs collègues plutôt que de réaliser par eux-mêmes. Notre mission est de les aider à développer la bonne posture.*

**Groupe Rocher**

### 1 | VOYONS-NOUS POUR EN PARLER

Au sein de notre étude de 2011, les principaux leviers pour animer les réseaux étaient des actions de communication sur les grandes orientations et les premiers résultats (via les newsletters, l'intranet, etc.), des rencontres pour lancer le réseau et les projets (groupes de travail, réunions, séminaires) et quelques actions pour animer la dynamique (trophées, etc.).

Aujourd'hui, les rencontres sont plus systématiques et plus fréquentes. Elles visent à développer le sentiment d'appartenance, créer des synergies qui seront utiles pour le déploiement, inspirer les participants par un partage de bonnes pratiques, de benchmark et d'informations clefs. Elles prennent la forme de réunions plénières (en général annuelles avec l'ensemble des membres) ou de réunions en plus petits groupes : travail thématique ou sur des projets (trimestrielles voire mensuelles).

*En 2017, nous avons organisé un premier séminaire des éclaireurs, avec pour objectif de parler un langage commun, partager des connaissances, "vulgariser" le sujet, créer de la cohésion, des animations, et une réflexion sur notre site.*

**Biocoop**

*Nous organisons des séminaires au niveau groupe une fois par an où tous les correspondants RSE se retrouvent et découvrent les interventions de speakers externes lors de déjeuners.*

**ING France**

## L'ANIMATION DU RÉSEAU



### NATURE & DÉCOUVERTES

Deux journées par an de célébrations et de partage sont organisées pour tout le Réseau vert (soit 100 personnes environ). La première journée est consacrée à des compléments de formation par rapport aux challenges et aux grandes orientations, durant laquelle nous faisons le lien avec nos engagements, célébrons les réalisations des membres du réseau (prix Génération Responsable du point de vente responsable, valorisation des lauréats de l'arrondi en caisse, etc.). La deuxième journée se déroule en ateliers et se termine par une intervention du DG adjoint opérationnel concernant le Réseau vert.

### BIOCOOP

Un calendrier d'animation du réseau est établi chaque année avec des rencontres nationales, la journée du DD annuelle, une Newsletter trimestrielle, des rencontres locales et une visioconférence DD organisée tous les deux mois. C'est l'occasion de faire intervenir des experts ou chefs de projet sur une thématique précise. Un chef de projet répond aux questions des éclaireurs, par exemple sur les thématiques de l'ISO 14001, ISO 26000, du mécénat, de la communication responsable. Par ailleurs, nous donnons à tous les éclaireurs un outil "Antisèche du super Eclareur" pour qu'ils aient en permanence les essentiels du DD/RSE à Biocoop, les événements clés et faits marquants du DD, ainsi que 3 pitch "Comment parler du DD chez Biocoop en 30 sec, 5 min et 15 min ?".



Ces événements sont l'occasion de démontrer la cohérence et l'exemplarité du réseau (choix du lieu, des modes de transport et d'une restauration responsables, dématérialisation des supports, calcul et compensation de l'empreinte carbone, etc.).

*Nous portons une attention à l'empreinte carbone des séminaires des correspondants Développement Durable, et aux effets pervers sur l'environnement. On développe de plus en plus de réunion Webex, de manière à rester cohérents.*

**Suez**

Ces rencontres sont souvent couplées avec un suivi plus fréquent via des conférences téléphoniques ou web.

*Nous avons monté un séminaire kick off l'an dernier. Depuis, nous tenons les membres du réseau au courant tous les mois de l'avancement de la stratégie, par conférence téléphonique.*

**Coty**

*Nous avons mis en place un webinar trimestriel pour nos correspondants responsables de la RSE dans chaque pays/GBU/fonction.*

**Sanofi**

*Un rendez-vous "Webradio" (radio en direct) quatre fois par an annonce les résultats du baromètre Planète et Société qui rend compte du niveau des performances RSE de l'entreprise.*

**Schneider Electric**

Les outils digitaux (intranet, réseaux sociaux d'entreprise, journaux internes, plateformes collaboratives, etc.) facilitent la tâche des directions RSE. A noter que si les médias évoluent, le contenu reste très descendant (discours du président, présentation de l'analyse de matérialité et des axes d'engagement, de la gouvernance RSE, etc.) alors que les correspondants demandent – comme le confirme les résultats du baromètre Des Enjeux et des Hommes/ekodev/Occurrence sur "les salariés et le Développement Durable"<sup>95</sup> des occasions de co-construire et de participer : "des consultations (enquêtes, baromètres, boîtes à idées, dialogue), des actions de mobilisation (challenge, trophées) des projets pilotes (lab, expérimentation)".

95. Baromètre annuel "salariés et RSE" Des Enjeux et des Hommes, ekodev, Occurrence, 2017

L'étude du Medef de 2018<sup>96</sup> souligne l'importance d'assurer des échanges fréquents entre la direction et les référents, de favoriser les échanges directs et le partage de bonnes pratiques entre référents lors de séminaires et de conférences téléphoniques régulières, et de montrer le résultat des actions entreprises par des chiffres ou indicateurs ciblés et parlants.

## 2 | SANS OUTILS, PAS D'OUVRAGE

Pour assumer leur mission de déploiement, les correspondants ont besoin d'être outillés. L'étude de 2011 faisait apparaître trois catégories d'outils :

- des outils de reporting (fichiers Excel - et parfois - logiciels de collecte de données pour alimenter le rapport RSE) ;
- des outils de communication (intranet, affiches) ;
- et des supports de sensibilisation (jeu de slides pour présenter la démarche lors de réunions locales).

Ces outils étaient jugés globalement insuffisants, pas forcément adaptés aux spécificités locales, pas toujours traduits dans le vocabulaire des métiers ou dans la langue du pays.

Aujourd'hui, les outils se sont multipliés et digitalisés. Les directions RSE ont pu s'inspirer de la pléthore de documents, études, "guides pour agir" diffusés sur le marché par les associations et *think tanks* du domaine. Des efforts importants ont été réalisés pour adapter les outils aux besoins du terrain. Dans de nombreux cas, ils sont même co-construits avec les intéressés.

### A | Les outils de reporting

Ils sont toujours présents et se sont digitalisés. Les solutions proposées par les éditeurs de logiciels permettent de simplifier le *reporting* et de limiter les coûts associés, de libérer les correspondants de tâches sans forte valeur ajoutée, de fiabiliser les informations collectées et d'améliorer le pilotage. Ils sont plébiscités par les acteurs de terrain.

### B | Les outils de communication

Les outils de partage d'informations se sont développés. Les réseaux sociaux sont mis à profit (Drive, chat interne, webconférences, réseaux sociaux type Yammer, communautés sur Google+, voire WhatsApp, Twitter).

*Nous animons la RSE via un espace dédié sur notre intranet, un blog sur lequel nous publions tous les jours des actualités accessibles aux référents RSE et à l'ensemble des collabo-*

*rateurs. L'espace dédié propose également aux référents RSE une boîte à outils utile pour leurs projets et les réunions qu'ils animent. Nous utilisons également Twitter pour valoriser les bonnes pratiques et les actions RSE de nos entités.*

**Arkéa**

*Nous avons adopté Chatter en 2012 (outil de communication interne), pour mettre en réseau les 18 000 collaborateurs du groupe à travers le monde. Cet outil qui permet de partager l'information quasiment en temps réel a entraîné un mode de fonctionnement nouveau : prise de décision accélérée, effacement des frontières – hiérarchiques ou géographiques – et accélère le déploiement des innovations. Il permet aussi de créer des communautés et celle des Sustainability & Responsibility leaders est très active.*

**Pernod Ricard**

### C | Les supports de sensibilisation

Les correspondants ont à leur disposition de nombreux outils de déploiement : e.learning mis à disposition par le siège et souvent traduits en plusieurs langues, affiches et supports pédagogiques Powerpoint pour animer les réunions, kits Développement Durable pour sensibiliser les collaborateurs voire les clients. Aux dires des personnes interviewées, il convient encore d'améliorer la forme des supports afin qu'ils permettent une adaptation au contexte local.

*Nous avons mis en place un intranet et mis à disposition un COOC (Corporate Open Online Course) qui fait connaître les fondamentaux de la RSE à tous les collaborateurs, ainsi que la manière dont elle se décline dans l'entreprise.*

**FDJ**

*Nous disposons d'une plateforme collaborative semblable à Facebook, fil de discussion pour la communauté DD, et d'outils pédagogiques utilisés pour des présentations harmonisées aux équipes et dans les séminaires de formation internes.*

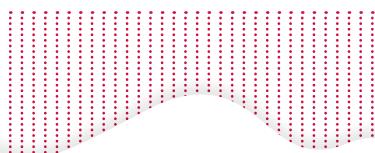
**Hermès**

*Dans le retail il faut prévoir des supports de démultiplication. Nous avons une équipe dédiée qui déploie un arsenal d'outils à l'attention des magasins : affiches Développement Durable pour les collaborateurs qui détaillent les différentes politiques (déchets, lutte contre le gaspillage), procédures pour les directions de magasin sur la gestion des énergies, des déchets, etc.*

**Monoprix**

96. Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE, Medef, 15 février 2018

Quelques entreprises se sont par ailleurs dotées de référentiels RSE qui permettent d'engager leurs entités dans des véritables démarches de progrès continu sur lesquelles les correspondants sont mobilisés. Conçus à partir d'une liste d'engagements traduits en actions concrètes à mettre en œuvre et déclinées en plusieurs niveaux de maturité, ce sont des supports pour s'auto-évaluer, se fixer des axes de progrès, se comparer aux autres entités et mesurer les avancées sur une version consolidée Groupe.



### SOLVAY WAY

Elle a pour objectif d'intégrer le Développement Durable dans les processus et les pratiques de l'ensemble du groupe via un guide d'amélioration continue et la mise en place de plans d'actions. Elle repose sur un référentiel, à la fois outil de mesure et de progrès qui liste 49 pratiques répondant aux 22 engagements du groupe envers 6 de nos parties prenantes (clients, collaborateurs, planète, investisseurs, fournisseurs et communautés locales). Chaque année, chacune des fonctions (RH, achats, etc.), chacune des 15 business unit et chacun des 160 sites industriels, de R&D ou administratifs s'autoévalue et se fixe des objectifs à réaliser en matière de Développement Durable. Le comité exécutif suit de près les résultats de l'auto-évaluation Solvay Way. Les résultats Solvay Way sont liés au Bonus des 7500 managers du groupe, et au Global Profit Sharing de l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Plus de 200 champions et correspondants assurent le déploiement de Solvay Way sur le terrain en interaction avec les équipes de direction. Ils ont un rôle clé dans le déploiement et l'animation de la démarche à l'interne.

La démarche leur permet de bien comprendre les enjeux de RSE pour mieux répondre aux attentes de leurs parties prenantes et notamment vis à vis de leurs clients et des opportunités business. C'est pourquoi par exemple nous nous sommes appuyés sur le réseau pour former en 2017 les 4 000 managers de proximité (qui ont ensuite déployé aux 26 000 collaborateurs) sur notre vision de groupe "More future" dont la RSE est la colonne vertébrale.

*L'outil FReD a pour objectif de mettre les entités du groupe en mouvement, avec un portefeuille de 12 actions RSE à suivre. Il remplit aussi deux autres missions : fournir aux entités un cadre commun leur permettant de définir et de formaliser "leurs" politiques RSE, et évaluer la performance sociétale du groupe pour pouvoir l'intégrer dans la rémunération des dirigeants.*

### Crédit Agricole SA

L'obtention de labels est également une démarche structurante et qui mobilise les réseaux de correspondants.

*La labellisation Lucie a été l'occasion de créer un comité de pilotage qui constitue notre réseau. Les personnes qui le composent sont mobilisées depuis 2014. L'obtention du label puis d'un certain nombre de prix a permis d'entretenir la dynamique.*

### Infotrafic (PME)

*La certification B Corp obtenue en 2015 et renouvelée en 2017 a mobilisé les équipes de direction et les membres du "Réseau vert" car c'est une évaluation très exigeante qui couvre tous les métiers de l'entreprise.*

### Nature & Découvertes

Afin d'accompagner l'implication des correspondants dans l'animation de la démarche localement, plusieurs entreprises mettent également à leur disposition des outils de gestion de projet et d'animation de groupes de travail (feuille de route, tableaux de bord, banque de données de bonnes pratiques, aides pour répondre aux appels d'offres).

De plus en plus nombreux et sophistiqués, ces outils s'adaptent aux nouvelles missions confiées aux membres et au niveau d'ambition de l'entreprise en matière de reporting, de déploiement de la démarche et d'engagement de ses collaborateurs. La fonction en charge de la RSE a donc un rôle clef à jouer : celui d'équiper, d'outiller ses membres.

## 3 | BIEN MANAGER POUR PROGRESSER

Comme le souligne l'étude du Medef sur l'animation interne de la RSE,<sup>97</sup> déployer la RSE dans l'entreprise nécessite que la personne ou l'équipe qui en a la charge identifie, aide et encadre les référents. Le fait que ces membres ne soient pas sous la responsabilité hiérarchique des responsables RSE entraîne des modalités de management particulières : un management participatif et d'influence.

Certaines entreprises ont mis en place des baromètres internes pour mesurer à fréquence régulière les satisfac-

97. Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE, Medef, 15 février 2018

tions et difficultés des correspondants dans l'exercice de leur mission, comme leurs besoins en outils, formation et appui de la direction centrale.

Parmi les freins au bon fonctionnement des réseaux évoqués dans notre sondage figurent le manque de clarification de la mission confiée aux membres ; l'insuffisance de soutien de la part du management direct (limitant la portée des actions conduites) et l'absence de reconnaissance des actions du réseau. Les personnes interrogées mentionnent également comme obstacles la multiplicité des projets à déployer et la difficulté à gérer des priorités ; le manque de sensibilisation des équipes locales aux enjeux Développement Durable, ainsi que la difficulté à faire le lien entre ces thématiques et le business. Parmi les facteurs de succès évoqués, figurent des leviers classiques de management : appartenance, reconnaissance, gratifications, etc.

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

Les correspondants sont souvent isolés dans leur entité d'appartenance. Les moments de rencontres et d'échanges de bonnes pratiques sont nécessaires pour renforcer la cohésion du réseau. Il existe d'autres moyens de créer une communauté et d'entretenir la "fierté" d'appartenance de ses membres.

*Nous avons noté un besoin d'identification de nos "éclaireurs" donc, en plus de tous les événements organisés, nous avons créé de nouveaux outils : une carte de France des Eclareurs présentant les visages et noms des éclareurs sur les différents sites, et des badges et stickers personnalisés pour être identifiés lors des évènements et au quotidien.*

**Biocoop**

L'étude du Medef mentionne à cet égard la nécessité de cibler les efforts de communication sur des sujets forts et fédérateurs ou d'utiliser des outils comme une bibliothèque d'actions à laquelle chacun est contributeur.

### B | Valoriser la contribution des membres

Les personnes interrogées mentionnent en priorité la nécessité de "reconnaitre la contribution des membres". Cela passe par :

- ➔ La formalisation et l'officialisation de leur mission (un rôle bien défini, des objectifs clairs et établis). D'après l'étude du Medef,<sup>98</sup> mettre en évidence la valeur ajoutée de "ceux qui font" crédibilise le sujet pour les autres et motive ceux qui se sont investis.
- ➔ La mise à contribution des correspondants : donner une

place à leurs idées et une réponse à leurs motivations, leur permettre de participer à l'élaboration de la stratégie RSE de l'entreprise en coopération avec les instances dirigeantes, co-construire avec eux les actions RSE et les moyens de les réaliser, les impliquer dans des débats, les intégrer dans la gouvernance de l'entreprise.

- ➔ L'importance de partager régulièrement les résultats des actions du réseau en interne. Le calendrier des événements de l'entreprise présente toutes les occasions de les rendre visibles.
- ➔ La mise en place des challenges : appels à idées, élections des meilleures initiatives, défis, concours.

Le regard des directions générales sur le rôle clé du réseau et de manière plus globale sur les enjeux de la RSE est essentiel. Au-delà des dirigeants c'est l'implication des managers intermédiaires (chefs de service) qu'il faut essayer d'obtenir car leur exemplarité - et leur *sponsorship* notamment lorsqu'ils voient l'intérêt économique de la démarche - permet au réseau de bien fonctionner.

*Il y a un contexte favorable à la création d'une "communauté RSE" : une forte conviction personnelle des dirigeants, une conscience des enjeux partagée au niveau de la ligne managériale suite à un travail réalisé en dialogue avec les parties prenantes, et surtout un fort engouement des équipes. L'ensemble représente une réelle opportunité d'installer un réseau intelligent et productif et les filiales sont très demandeuses.*

**Servier**

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

Sa proximité avec le réseau peut faire la différence, ce qui nécessite qu'elle communique régulièrement avec lui, mette à sa disposition les bons outils, anime la communauté, crée la possibilité pour des démarches ou projets pilotes de naître, favorise une approche *bottom-up*, apporte un soutien opérationnel, ou encore donne les moyens aux membres du réseau de détecter et faire remonter des problèmes.

La posture de la personne ou de l'équipe en charge de la RSE est déterminante. Les répondants à notre sondage précisent qu'il faut fixer un cadre, être à l'écoute, prendre le temps d'expliquer et de s'assurer de la compréhension des objectifs, être concrète, rester humble, adopter un rôle de "coach", privilégier l'intelligence collective, trouver le bon rythme en fonction du sujet, et avoir un comportement exemplaire.

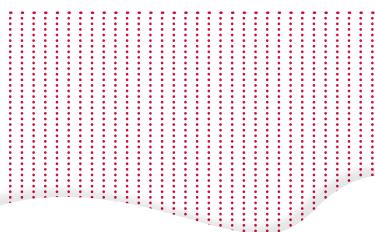
98. Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE, Medef, 15 février 2018

*Le rôle de leader développement durable est de faciliter les choses, d'écouter et de répondre aux besoins (outils, process, etc.) identifiés par les ambassadeurs locaux eux-mêmes, tout en s'assurant de la cohérence des initiatives.*

#### Norauto

Le type de management mis en place dans l'entreprise peut avoir des conséquences sur la façon dont la fonction/direction RSE va pouvoir manager son réseau de correspondants. Par exemple, un management par la confiance, management horizontal, va demander de développer des compétences pour :

- ➔ se centrer sur les priorités (activités à forte valeur ajoutée) ;
- ➔ clarifier le "terrain de jeu", les règles du jeu, les responsabilités respectives dans le projet commun et l'interdépendance ;
- ➔ harmoniser les méthodes de travail ;
- ➔ identifier les signaux faibles et être réactif ;
- ➔ savoir installer une proximité relationnelle ;
- ➔ entretenir un climat de coopération.



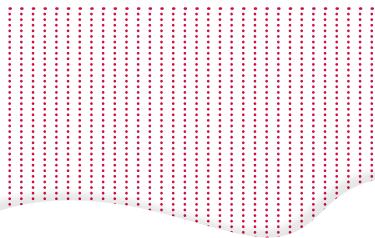
#### DECATHLON

Decathlon connaît un changement managérial qui transforme le réseau. On ne fonctionnera plus sur un positionnement hiérarchique mais sur des rôles : le rôle de leader, le rôle de coach, le rôle de référent, le rôle de ressource qui permet de fonctionner en mode projet, une personne pouvant être leader d'une équipe et se mettre en ressource sur un projet. À la différence d'une organisation pyramidale, on ouvre la possibilité aux collaborateurs de prendre leur destin en main et d'être acteurs de leurs propres projets. L'objectif est de trouver en chacun la meilleure façon de s'épanouir et d'agir avec le plus de plaisir dans son travail. C'est encouragé par le 1er axe de la vision de l'entreprise : *Do what I love.*

## 4 | ÉLARGIR LE CERCLE

Parmi les propos exprimés quant à l'avenir des réseaux, plusieurs personnes interrogées manifestent un projet d'expansion du réseau : augmentation du nombre de membres qu'il s'agisse du réseau formel ou informel d'une entreprise, mobilisation d'autres membres au-delà du réseau formel, ou encore développement d'un autre niveau de correspondants.

On trouve déjà dans certaines entreprises aux côtés du réseau de correspondants identifiés, un réseau ouvert à l'ensemble des salariés intéressés.



#### SCHNEIDER ELECTRIC

Tous les collaborateurs doivent être conscients des grands enjeux liés au Développement Durable et être des ambassadeurs de son engagement en la matière au niveau le plus local partout dans le monde.

Dans ce but, une initiative a été lancée en 2013 : la création d'un statut de "Sustainability Fellows". S'appuyant sur la plateforme de réseau social interne, la direction du Développement Durable peut sensibiliser les collaborateurs au Développement Durable, leur présenter les grands enjeux liés à ce thème, au sein de l'entreprise et au-delà, et enfin leur faire comprendre le lien entre la stratégie de Schneider Electric et les enjeux climatiques ou de société. Le but est également de permettre aux membres de cette communauté de partager leurs points de vue afin de résoudre des problèmes, d'améliorer les politiques et actions de l'entreprise, ou encore de prendre connaissance des différentes manières de s'impliquer au quotidien ou ponctuellement. La direction du Développement Durable fait office d'animateur de la communauté : des sondages postés sur la plateforme de réseau social aux émissions de Webradio en direct tous les trimestres. La communauté a vu ses rangs grossir de quelques centaines de membres début 2013 à plus de 5 000 Sustainability Fellows en 2017.

*Dans les prochains mois, nous souhaiterions mobiliser au-delà du réseau formel, car nous avons un réseau informel élargi, grâce aux réseaux sociaux d'entreprise, et des groupes d'intérêt sur des thématiques RSE, qui grandissent et échangent de plus en plus. Nous voudrions activer ce réseau un peu plus et lui donner une identité, au-delà du réseau formel dont c'est la spécialité.*

**Air France**

*Nous avons un réseau informel : Les Alliés du DD, composé de salariés intéressés par la RSE et prêts à s'impliquer dans des défis internes ou à participer à des conférences. A ce jour, nous avons plus de 2000 collaborateurs inscrits dans ce réseau communautaire.*

**AG2R La Mondiale**

Plus largement, c'est l'ensemble des collaborateurs qu'il faut arriver à engager dans la démarche.

Le baromètre annuel Des Enjeux et des Hommes/ekodev/Occurrence<sup>98</sup> démontre le gap subsistant entre les attentes des salariés et le niveau actuel d'implication : moins de 15% des 1 000 salariés interrogés se déclarent engagés dans la démarche de leur entreprise alors que près de 70% d'entre eux voudraient l'être.

98. Des Enjeux et des Hommes/ekodev/Occurrence, Baromètre de l'entreprise responsable, 2017

## POUR UN RÉSEAU DE CORRESPONDANTS PERFORMANT : QUELQUES PISTES D'ACTIONS POUR VOS PROCHAINS DÉFIS !



### ■ VALORISER LA MISSION DES CORRESPONDANTS

Pour que la fonction soit reconnue et gagne en légitimité, qu'elle mobilise les correspondants, des points essentiels sont à mettre en œuvre :

- > clarifier la feuille de mission ;
- > l'officialiser en interne, notamment auprès de la ligne managériale intermédiaire ;
- > dégager un vrai temps dédié ;
- > rendre visible la contribution du réseau et la faire reconnaître (par la direction générale, les managers directs, etc.) ;
- > être – depuis la direction centrale – à l'écoute des besoins de ces acteurs locaux.

### ■ NE PAS FAIRE L'ÉCONOMIE DE LA FORMATION

Il est dommageable d'envoyer les correspondants "au front" sans leur donner le bon bagage. C'est le meilleur moyen de les démobiliser et les exemples sont nombreux. Les outiller et les former leur permettra d'être force de proposition et porteurs d'initiatives au niveau local ;

- > donner aux correspondants les repères et outils qui garantiront leur implication lors de la prise de poste ;
- > bien appréhender les besoins exprimés sur le terrain.

### ■ FIXER UN CADRE MAIS LAISSER LE LOCAL S'EN EMPARER

La ligne de crête entre l'exercice imposé et les figures libres est parfois difficile à tenir. La direction RSE doit pouvoir donner une vision, des grandes orientations, et en même temps, les équipes locales doivent pouvoir s'approprier et décliner le cas échéant la feuille de route. Cet équilibre entre la prise d'initiatives locales et la stratégie globale du groupe est d'autant plus critique dans le cadre d'un périmètre international.

- > prendre en compte les spécificités locales ;
- > développer et garder un langage commun ;
- > redoubler de formation et d'accompagnement dans le cas d'un éloignement important du siège.

### ■ DEMAIN, TOUS ACTEURS !

Au-delà du réseau formel, c'est l'ensemble des collaborateurs qui seront des ambassadeurs de la RSE et porteurs de la transformation.

- > créer des réseaux informels afin de répondre à l'intérêt du plus grand nombre ;
- > alimenter ces communautés de projets, de défis, d'informations ;
- > favoriser les passerelles, les connexions.