



WAVESTONE

La RSE : nouvelle priorité stratégique des entreprises ?

Baromètre RSE 2022 - 1^{ère} édition

Introduction

Depuis près d'une vingtaine d'années, le concept de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) se développe et mobilise les entreprises afin d'intégrer de façon volontaire les enjeux environnementaux et sociaux à leurs activités économiques et à leurs relations avec les parties prenantes.. Porté notamment par l'urgence climatique, **le mouvement s'accélère en particulier au sein des grandes entreprises** dont les stratégies intègrent désormais plus largement les enjeux environnementaux & sociaux.

Au travers de cette première édition du baromètre RSE mené par Wavestone en partenariat avec le C3D, nous avons souhaité établir **un état des lieux sur la façon dont la RSE intègre la stratégie des entreprises et les transforme en profondeur** : quelles évolutions en termes de gouvernance et d'organisation ? Quels axes stratégiques et quels bénéfices attendus ? Comment les entreprises mènent-elle la conduite du changement, particulièrement importante pour cette transformation profonde ?

Riche de nombreux enseignements, le baromètre comporte plusieurs éléments qui nous ont particulièrement marqué :

- Majoritairement rattachée à la Direction Générale et présente au COMEX, la fonction RSE s'affirme désormais comme **une fonction clé de l'entreprise**. Les engagements extra-financiers s'inscrivent dans la rémunération des dirigeants.
- Malgré l'enjeu crucial de préservation du vivant, **la biodiversité** ne fait pas encore partie des axes stratégiques et peine à faire sa place aux côtés de l'enjeu climatique.
- Face à **des difficultés dans la maîtrise des indicateurs extra-financiers**, les entreprises ont besoin de se doter d'outillage adapté.
- La sensibilisation des collaborateurs progresse fortement et met en lumière **le manque de portage actuel des enjeux RSE par la chaîne managériale**.

Gageons que l'accélération de la prise de conscience aux enjeux environnementaux et sociaux, ainsi que l'inspiration d'entreprises pionnières nous permettront de constater des évolutions marquantes dans la prochaine édition de ce baromètre.



JEAN-BAPTISTE BLONDEL
Senior Manager
Sustainability



BENJAMIN NINO
Manager
Sustainability

Édito

En matière de RSE, nous sommes passés en 15 ans dans les entreprises du dérisoire des écogestes, à la remise en cause des modèles d'affaires et même carrément de notre modèle de société !

Soyons objectif, si la RSE a progressé en maturité, c'est parce que la situation environnementale du monde est devenue catastrophique et les effets collatéraux négatifs commencent largement à être perceptibles partout dans le monde. Sur le plan social, les inégalités n'ont jamais été aussi importantes entre ceux qui ont trop et ceux qui n'ont même pas le minimum pour vivre dignement.

Alors maintenant que faire ?

Croire aux chimères de la croissance verte et du techno-solutionnisme ou engager une réduction planifiée de la production et de la consommation dans les pays riches qui permettrait de rétablir l'équilibre entre l'économie et le monde vivant, tout en corrigeant les inégalités et en augmentant le bien-être.

Les inconscients des limites planétaires choisiront la première solution et les lucides pragmatiques la seconde.



FABRICE BONNIFET
Président du C3D



Méthodologie

MÉTHODOLOGIE QUANTITATIVE

Wavestone déploie son **premier baromètre RSE en collaboration avec le C3D**. Les éléments présentés dans ce document résultent d'un **questionnaire auquel 130 Directeurs et Responsables RSE ont répondu** entre le 18 avril et le 1^{er} mai 2022.

Le questionnaire comportait 29 questions portant sur 4 axes :

- profil des répondants,
- gouvernance et organisation,
- stratégie et déploiement RSE,
- conduite du changement.

L'ensemble des répondants occupe, à l'exception de quelques chefs d'entreprises ou DG, des **positions RSE groupe, business unit ou filiale** – 41% sont des directeurs RSE Groupe, 19% des responsables RSE et 15% des directeurs RSE d'une BU/filiale/département. La répartition des secteurs est équilibrée avec une majorité de grandes entreprises et ETI.

MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE

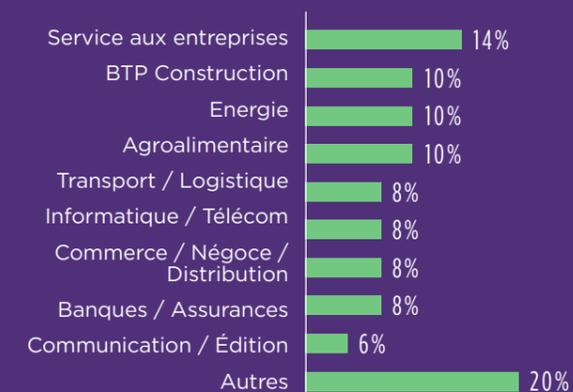
Pour compléter l'étude quantitative, ont été organisés :

- **3 ateliers internes** avec des experts Wavestone
- **5 entretiens** avec des directeurs et directrices RSE de grands groupes afin d'étayer les résultats d'exemples concrets

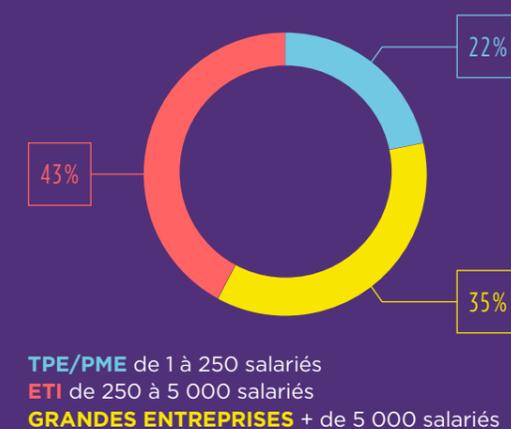
La liste des contributeurs externes est présentée en fin de baromètre.

A NOTER : les résultats présentés sont hautement liés à la taille de l'entreprise dont est issu le répondant d'une part, et également fortement déterminés par les fonctions de l'interlocuteur en question (responsable RSE vs dirigeant RSE).

SECTEUR D'ACTIVITÉ



TYPOLOGIE D'ENTREPRISES



Gouvernance et Organisation

“

NOUS DEVONS RÉUSSIR À TRAVAILLER AVEC LES LEADERS
ET DÉCIDEURS POLITIQUES POUR FAIRE DU LOBBYING POSITIF,
ACCÉLÉRER LA RÉGULATION. NOUS DEVONS IMPÉRATIVEMENT PASSER
À UNE LOGIQUE DE COOPÉRATION, ENTRE ACTEURS ÉCONOMIQUES
ET AVEC LES POUVOIRS PUBLICS.

Brune Poirson
Chief Sustainability Officer,
Accor

”

La RSE : une fonction auparavant satellite, aujourd'hui au cœur du modèle d'affaires

Longtemps rattachée aux fonctions RH ou communication, la RSE s'inscrit aujourd'hui progressivement dans la stratégie globale de l'entreprise.

Son rattachement de plus en plus significatif à la DG (55% des répondants) et sa présence au COMEX pour trois quart des répondants, sont des témoins forts de cette tendance.

En effet, si la RSE a longtemps été assignée aux fonctions supports, dans le but de valoriser l'image de l'entreprise, cette tendance tend à diminuer.

La RSE vise aujourd'hui à infuser l'ensemble des métiers et du modèle d'affaires, avec une déclinaison locale, au plus proche des métiers, secteurs d'activités et zones géographiques. Le message est fort : **la RSE n'est plus un atout supplémentaire mais un élément indispensable qui redessine l'ensemble de la stratégie de l'entreprise.**

78%

des répondants ont fait de la RSE un membre permanent de leur COMEX.

Interview



“

UNE ORGANISATION RSE TOURNÉE VERS UNE PERFORMANCE PLURIELLE.

”

Jean-Pierre Maugendre
Membre du Conseil d'Administration,
C3D

D'après vous, quel devrait être le niveau hiérarchique de rattachement de la fonction RSE de l'entreprise ?

La RSE a gagné non seulement en visibilité, mais aussi en importance dans la sphère de l'entreprise. Entrée par la petite porte il y a quelques années, avec des contours mal définis - y compris pour la traduction de son acronyme ! -, elle a ensuite fait partie intégrante de la politique d'engagement de l'entreprise, et maintenant - pour les nombreuses entreprises qui s'en sont dotées à ce jour - de sa Raison d'être.

En parallèle, la performance extra financière est devenue - que ce soit via la « hard law » comme les Directives européennes sur le reporting extra financier, ou par la « soft law » avec les référentiels créés par les investisseurs, un sujet scruté avec la même acuité par les parties prenantes d'une entreprise que sa performance financière.

Il est ainsi légitime qu'elle soit pilotée directement par la Direction Générale, qui aura de plus en plus de comptes à rendre à son Conseil d'Administration sur le sujet.

Au plan organisationnel, il y a bien sûr plusieurs moyens d'appliquer ce postulat à la culture de l'entreprise.

Le fait de nommer chaque membre de son COMEX ou CODIR sponsor de l'un des engagements de l'entreprise, et de lui désigner un référent comme correspondant dans la Direction la plus appropriée, est une méthode appliquée par plusieurs grandes entreprises et qui a fait preuve de son efficacité.

Comment faire pour que toutes les décisions des entreprises aient une «coloration RSE» ?

Une entreprise se pilote par des process, et il ne s'agit pas de rajouter des process propres à la RSE à ceux existants, sous peine d'un défaut d'appropriation par les collaborateurs.

L'idée est plutôt de revoir chacun de ceux-ci (analyse des risques, achats, comités d'investissements, rémunération variable, reporting opérationnel...) et d'y intégrer la «coloration RSE» de la manière la plus appropriée.

Cela peut signifier concrètement de rajouter certains critères, certains indicateurs... quitte à en supprimer d'autres ! Il est évident que toutes les décisions de l'entreprise ne seront pas à 100 % dictées par les critères RSE, car la gestion d'une entreprise est également celle de ses dilemmes.

Mais le rôle du Directeur RSE sera d'avoir apporté tous les éléments nécessaires à une prise de décision en connaissance de cause.

Impulser et déployer la stratégie, missions cœur de la fonction RSE

Le recensement des missions de la Direction RSE dans le baromètre, par ordre de priorité, nous permet d'établir le constat suivant : **les fonctions régaliennes de définition, déploiement et mesure de la stratégie restent au cœur de l'activité RSE pour plus de 9 répondants sur 10.**

Ils ont un rôle de chefs d'orchestre de la transformation.

Missions de la Direction RSE :

1 Déployer opérationnellement

la feuille de route de la stratégie RSE et animer les acteurs (96%).

2 Définir

la politique et la stratégie RSE (95%).

3 Accompagner

au changement - sensibilisation et communication interne (92%).

4 Piloter et mesurer

la performance RSE (91%).

5 Formaliser

le *reporting* extra-financier pour rendre compte de la performance RSE (81%).

6 Suivre l'évolution

des normes et réglementations en vigueur et s'adapter en conséquence (75%).

Le Comité de Parties Prenantes, une pratique encore peu répandue

L'intégration d'un comité de parties prenantes est citée par les répondants comme **un élément clé pour faciliter les échanges entre l'entreprise et la société civile.** En pratique, seuls **22%** des répondants ont mis en place cette instance.

Seules
22%
des entreprises
répondantes intègrent
aujourd'hui un **Comité
de Parties Prenantes** à
leur modèle décisionnel

PARTIES PRENANTES LES PLUS REPRÉSENTÉES



Éclairages

Théorisé par le philosophe R.E. Freeman en 1984, la notion de partie prenante désigne « tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». **La notion a été intégrée à la norme ISO 26000 publiée en 2010 et établissant** les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des entreprises. En France, **la loi Pacte de 2019 a renforcé l'éclairage mis sur les parties prenantes** en modifiant les articles 1833 et 1835 du code civil qui introduisent la nécessaire prise en considération par l'entreprise des enjeux sociaux et environnementaux et, lorsqu'elle existe, la raison d'être de l'entreprise.

ILS L'ONT FAIT

« Chez Bouygues, **la RSE est intégrée dans la stratégie car il n'y a pas de planète B.** Pour mieux appréhender et comprendre les enjeux, nous nous appuyons sur un comité de parties prenantes qui nous aident à calibrer nos réponses et nos solutions face aux défis qui nous font face. Il est impossible d'avoir des réponses justes, sans avoir recours à l'avis de parties prenantes non contractuelles. »

BOUYGUES

Des ressources allouées encore faibles pour la fonction RSE

Budget moyen dédié à la RSE :

72%

des entreprises ont un budget RSE inférieur à 2 M€.

Nombre moyen d'ETP dédiés :

52%

Déclarent une équipe < 5 ETP (ndlr, Equivalent Temps Plein).

10%

Déclarent une équipe > 20 ETP.

Bien que la RSE soit de plus en plus rattachée à la Direction Générale, le volume de collaborateurs sur les sujets RSE et le budget alloués restent faibles en apparence. Il convient toutefois de préciser que les chiffres donnés ici se réfèrent à la taille d'une équipe RSE à la maille d'un groupe ou d'une BU et non de la filière RSE dans son ensemble.

Ces données peuvent être croisées également avec le développement rapide de la fonction, qui n'a pas eu nécessairement le temps d'aligner les ressources disponibles avec ses enjeux croissants. En pratique, l'activité dépasse les frontières de la RSE et est diffusée au sein des grandes entreprises.

Performance extra-financière : un pilotage à niveaux de maturité variés

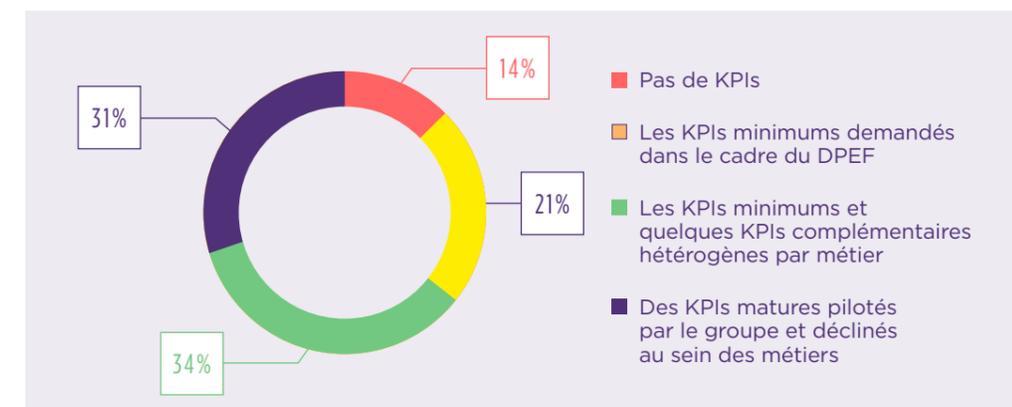


CE QUI N'EST PAS MESURÉ N'EXISTE PAS.

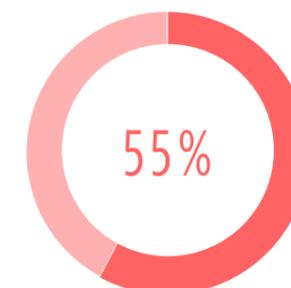


Thomas Traissac

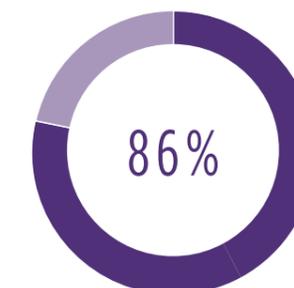
Business Partner Communication
RSE Innovation Digitale, Orange



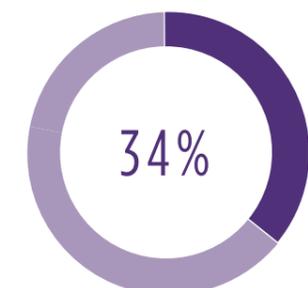
OUTIL DE REPORTING EXTRA-FINANCIER



des entreprises interrogées ne disposent pas d'outil de reporting pour leur performance extra-financière



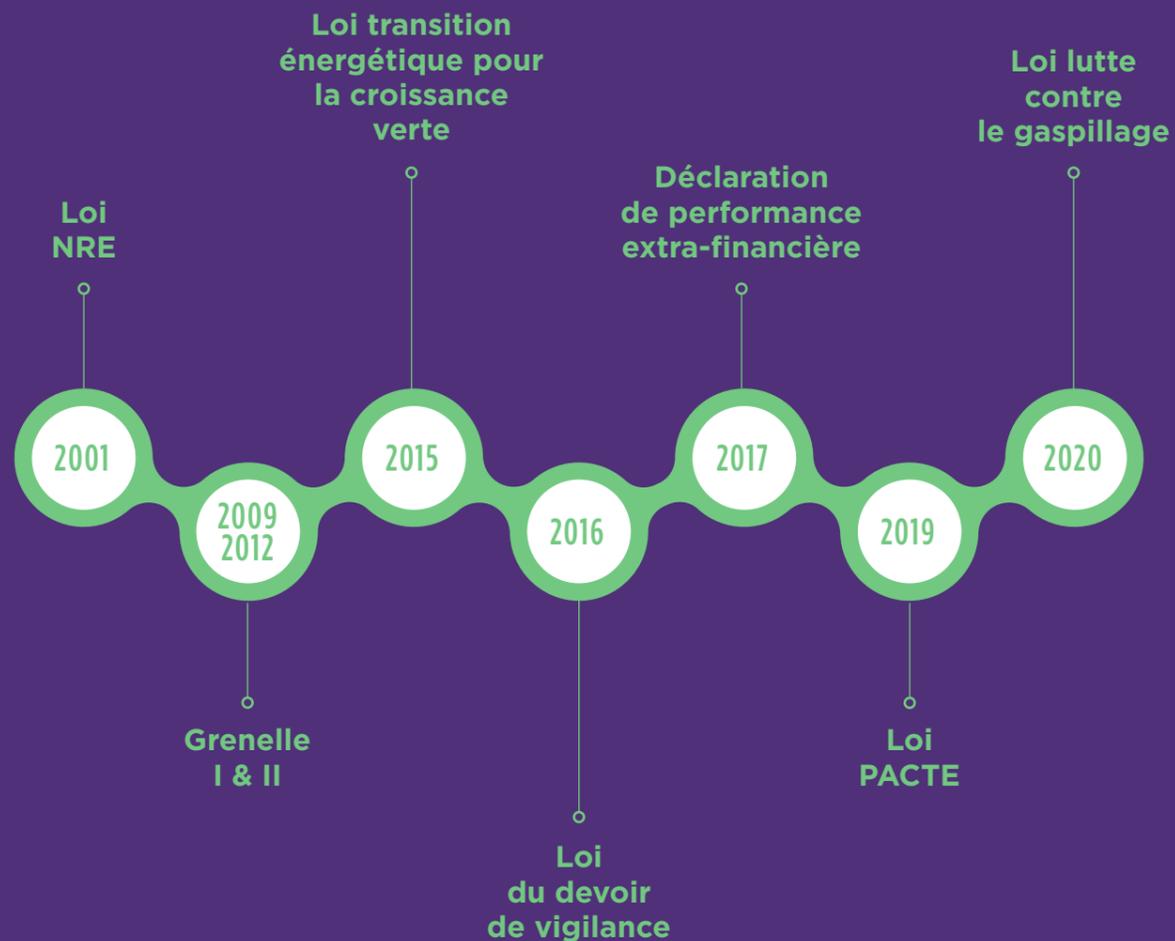
TPE/PME



Grandes entreprises

Les répondants sont, pour une majorité, **insuffisamment outillés** pour piloter leur performance extra-financière. Seuls 31% des répondants disposent d'indicateurs matures, définis globalement et déclinés localement. C'est le cas particulièrement des TPE/PME, mais également d'un bon tiers des grandes entreprises. L'essor récent du marché des outils de reporting RSE illustre bien ce besoin des entreprises face à la complexité croissante des exigences de reporting (évolution réglementaire, agences de notations, demande de transparence de la société civile...).

Une exigence croissante des obligations réglementaires



Depuis une vingtaine d'années, les obligations réglementaires visant à encadrer la performance extra-financière se sont intensifiées.

Le cadre réglementaire devient plus fourni, et fait apparaître de **nouvelles zones de risques : risque d'image et de réputation mais aussi risques jurisprudentiels.**

Aujourd'hui, les obligations légales liées à l'impact sociétal s'intensifient : la **DPEF** (Déclaration de Performance Extra-Financière) joue un rôle structurant dans la construction des plans d'action RSE.

Elle sera **remplacée en 2024 par la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** qui permettra d'agrandir le scope des entreprises visées.

Rémunérer la performance RSE, un levier de motivation puissant

— INTÉGRATION DE LA RSE À LA RÉMUNÉRATION DU COMEX —



Les grandes entreprises sont près de 3 sur 4 à avoir intégré la performance RSE dans les dispositifs de rémunération de leurs collaborateurs et de leur COMEX, l'utilisant comme levier de motivation.

A titre d'exemple, dans la **5^{ème} édition du baromètre de la positivité des entreprises du CAC 40**, 32 entreprises du CAC 40 intègrent des critères RSE à la rémunération de leurs dirigeants, à hauteur en moyenne de 16,5 % de la part variable de la rémunération.

Stratégie & déploiement RSE

“

LA DÉCARBONATION DU TRANSPORT EST DEVENUE UN ENJEU TRÈS IMPORTANT POUR NOS CLIENTS.

”

Odile Maarek
Directrice Développement
Durable, Bolloré Logistics

Le climat au 1^{er} rang des priorités RSE

LES 3 SUJETS PRIORITAIRES

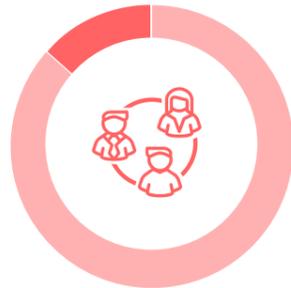
91%

CLIMAT



89%

DIVERSITÉ & INCLUSION



88%

QUALITÉ DE VIE & SANTÉ
SÉCURITÉ AU TRAVAIL



“

LA BIODIVERSITÉ EST LA GRANDE OUBLIÉE DES POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE.

Brune Poirson
Chief Sustainability Officer,
Accor

Deux grandes tendances se dessinent. **Le climat occupe une place prépondérante**, comme l'illustre l'engagement d'une majorité des grandes entreprises dans une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre alignée avec la science (SBTi).

Le sujet tend à **se décliner localement et à s'implanter au cœur même des modes de production** (ex : écoconception, décarbonation de la chaîne logistique).

A l'autre bout du spectre, les questions liées à la biodiversité paraissent majoritairement reléguées au second plan.

Interview



L'ORÉAL

“

UN RÔLE DE LEADER DU SECTEUR COSMÉTIQUE.

”

Elodie Bernadi-Menu
Directrice RSE et Développement Durable,
L'Oréal France

Quelle est aujourd'hui la stratégie RSE de L'Oréal ?

En 2013, nous lançons la mise en place d'un premier plan stratégique RSE, « Sharing beauty with all ».

En 2020, nous avons mis en place le plan « L'Oréal pour le futur », avec des engagements pris à l'horizon 2030. **Ce plan d'action est basé sur 4 piliers centraux :**

- 1 | La réduction des émissions de CO₂
- 2 | Un usage raisonné de l'eau
- 3 | La sortie des ressources non-renouvelables
- 4 | Le respect de la biodiversité notamment via nos politiques de sourcing des matières premières.

Quels sont vos plus grands défis ?

- 1 | Nous avons un fort enjeu autour du « go-to-market » et de la stratégie supply chain : comment décarboner et rendre durable la chaîne d'approvisionnement de nos magasins et lieux de distribution avec

- des véhicules électriques ou en utilisant des biocarburants.
- 2 | Nous cherchons également à réduire nos impacts en développant l'économie circulaire (seconde vie de nos produits).
- 3 | Enfin, concernant nos sites administratifs et industriels, nous mettons en marche une démarche de neutralité carbone d'ici 2025.

Quelle est l'étendue de votre engagement RSE ?

Nous prenons des engagements qui dépassent la simple intégration de la RSE au métier et à l'échelle de notre entreprise. **C'est l'objectif de notre fondation L'Oréal pour le Futur dans laquelle nous investissons 150 M€ par an et qui vise 3 grands chantiers :**

- 1 | Philanthropique : accompagnement des femmes en situation de grande vulnérabilité
- 2 | Investissements à impact : régénération des écosystèmes
- 3 | Économie circulaire.

La RSE : levier d'attractivité et de différenciation

“

SORTIR DU GREENWASHING EST INDISPENSABLE, NOUS AVONS PERDU LA CONFIANCE DES GENS.

Brune Poirson
Chief Sustainability Officer,
Accor

”

1 Attirer et fidéliser les talents (82%)

D'ici à 2030, la France pourrait manquer d' 1,5 million de salariés (The Global Talent Crush, Korn Ferry, 2018) ayant les compétences adaptées aux besoins des entreprises. Dans ce contexte compétitif accru, les entreprises doivent redoubler d'efforts et innover pour attirer et retenir les talents dans le temps. La RSE constitue alors un fort levier d'attractivité et de fidélisation. En poste ou en recherche de poste, les individus privilégient les emplois dont ils comprennent et valorisent le sens.

3 Atténuer les risques légaux et réputationnels (66%)

4 Attirer les investisseurs (47%)

2 Se différencier des concurrents (70%)

5 Augmenter les revenus (24%)

Interview



“

UNE STRATEGIE ARTICULEE AUTOUR DE LA NEUTRALITE CARBONE ET L'INCLUSION NUMERIQUE.

”

Thomas Traissac

Business Partner Communication RSE Innovation Digitale,
Orange

Quelles sont vos orientations du Groupe Orange sur les sujets sociétaux et environnementaux ?

Notre raison d'être « Orange, acteur de confiance qui donne à chacune et chacun les clés d'un monde numérique responsable » agit comme une boussole permettant d'orienter notre plan stratégique « Engage 2025 » mais aussi regarder bien au-delà pour n'avoir de cesse que de mettre nos forces au bénéfice de la société au sens large en irriguant chaque métier et en étant un prisme de lecture pour chaque grande décision prise par le groupe.

Quelles sont les piliers de la RSE chez Orange ?

Chez Orange, la stratégie RSE s'articule autour de deux axes : neutralité carbone et inclusion numérique.

Un objectif de neutralité carbone d'ici 2040 (10 ans avant les engagements nationaux). Pour cela, nous menons des actions sur les parties « réseau », « tertiaires » et avons initié un travail

autour du Scope 3 du Bilan Carbone. Des solutions ont et vont être mises en place afin de réduire nos consommations d'énergies (intégration d'énergies renouvelables au niveau de nos équipements et bâtiments). En plus de décarboner nos déplacements professionnels, nous souhaitons proposer à nos salariés un « Plan de Mobilité Entreprise » permettant de les accompagner dans l'usage de transport moins émetteurs.

Nous proposons également à tous nos clients des solutions afin de réduire leur propre impact Carbone : l'Offre Re (reconditionnement, collecte, réparation et recyclage) permet de les accompagner afin de répondre à l'attente de la loi AGEC.

Enfin, nous déployons la Fresque du Climat auprès de tous nos salariés avec des KPI RSE associés au sein du Groupe Orange.

Concernant la lutte pour l'inclusion numérique, Orange est en train de déployer des « Orange Digital Center » (ODS), sur l'ensemble du territoire hexagonal afin de proposer des solutions de formation gratuites à des personnes en retard sur le numérique. Nous menons également des offres « coup de pouce », dont l'objectif est d'offrir des PC recyclés à moindre coût pour accompagner les individus en situation de précarité numérique.



Une déclinaison locale de la politique RSE pour maximiser son impact

La stratégie RSE évolue progressivement vers une approche intégrant les spécificités locales, et s'inscrivant au cœur des spécificités business de chaque entité. Cette logique de changement d'échelle dans la RSE s'illustre également dans les interviews avec 3 niveaux d'action observés :

1 Niveau global

stratégie à l'échelle du groupe/de l'entreprise.

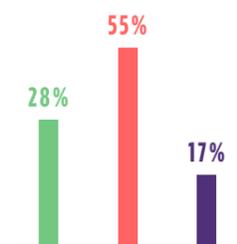
2 Niveau local

Secteur d'activité/métier : stratégie adaptée aux spécificités de l'activité.

3 Niveau local

Site : des principes RSE s'adaptant spécifiquement à la configuration et aux problématiques d'un site donné (ex : usine, siège) qui peuvent être remontés en bonne pratique ou conservés à l'échelle du seul site.

— DÉCLINAISON LOCALE DE LA STRATÉGIE —



- Une stratégie globale partiellement déclinée aux spécificités locales
- Une stratégie globale très fortement déclinée aux spécificités locales
- Une stratégie globale très peu déclinée aux spécificités locales

ILS L'ONT FAIT

Les Orange Digital Center (ODC)

Orange s'engage pour l'égalité numérique en déployant d'ici 2025 un Orange Digital Center dans chacun des pays où le groupe opère. L'ODC est un concept dédié à l'accompagnement numérique et à l'innovation pour tous. Ces centres regroupent des dispositifs gratuits de soutien et de création de projets locaux grâce au numérique.

Le Créathon

Mise en place d'un Créathon basé sur des méthodes de design thinking pour impliquer les clients et les collaborateurs de l'ensemble des sites dans l'innovation du groupe.

La pépinière : une initiative locale sur site

Regroupements locaux de salariés souhaitant s'impliquer dans la déclinaison d'initiatives RSE - se réunissent sur une base de volontariat - afin de renforcer les liens avec les écosystèmes locaux.



Interview



VERS UN PILOTAGE CONJOINT DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE.



Brune Poirson
Chief Sustainability Officer,
Accor

Pourquoi avez-vous choisi de rejoindre Accor ?

Le secteur de l'hôtellerie, et plus largement du tourisme, est un secteur profondément humain, au sein duquel la question sociale a une importance majeure. En rejoignant le Groupe Accor j'avais à cœur de réconcilier les enjeux de transition environnementale et sociale, car je suis convaincue qu'il n'y aura pas de transition environnementale réussie sans réponse aux problématiques sociales. Le Groupe Accor est une magnifique entreprise dans laquelle ces deux enjeux sont fortement prégnants et qu'il faut nécessairement concilier. Un beau défi !

Quelle vision stratégique portez-vous aujourd'hui ?

Notre but est d'impulser des changements stratégiques pour transformer l'entreprise vers un modèle contributif, où l'on participe à résoudre des problèmes de société plutôt qu'à en créer de nouveaux. Notre vision est celle d'un monde où le voyage, en plus d'être possible devient conscient, et participe à la connexion aux autres et à la nature.

Il faut aller jusqu'à repenser la fonction d'un hôtel en 2030 ou 2050, pour l'intégrer pleinement aux enjeux et aux besoins des populations et territoires locaux. Cela nécessite un changement culturel de l'ensemble de nos parties prenantes, que nous avons engagé.

Quelle évolution a connu la filière développement durable à l'échelle du groupe ?

Aujourd'hui, la vision développement durable irrigue l'ensemble des fonctions et métiers de l'entreprise. Ce sujet ne peut plus être en marge du modèle d'affaires de l'entreprise. Il doit en être au cœur.

L'objectif est de repenser, collectivement, une autre vision de la performance. Elle ne doit pas être simplement financière. Elle doit reposer sur deux jambes égales : la performance financière et la performance extra-financière. Pour ce faire, nous devons améliorer les outils de mesure, obtenir des données plus fines, granulaires et précises afin que les décisions soient fondées sur des faits objectifs et la réalité du terrain. C'est la clé pour que les partenaires et les institutions accordent du crédit à la performance extra-financière.





Conduite du changement

—
“

LA QUESTION ESSENTIELLE À SE POSER EST LE « COMMENT ». SANS NAÏVETÉ, ON Y ARRIVERA QUE SI ON INTERROGE EN PROFONDEUR LA DÉMARCHE ET LES FAÇONS DE FAIRE, PRODUIRE, CONSOMMER. L'IMPORTANT RESTE LE CHEMIN POUR Y PARVENIR.

Brune Poirson
Chief Sustainability Officer,
Accor

”

Une augmentation accrue de la sensibilisation aux enjeux RSE

88%
D'AUGMENTATION

Des répondants estiment que la sensibilisation de leurs collaborateurs aux enjeux RSE a fortement augmenté sur les deux dernières années.

Au sein des entreprises, nous avons constaté une accélération de la prise de conscience et de la volonté d'agir, sous l'influence de la couverture médiatique et des actions de sensibilisation menées par les entreprises (Fresque du climat, outils e-learning). Les collaborateurs sont en quête de sens dans leur travail et de contribution positive aux enjeux sociétaux majeurs actuels.

Qui diffuse la politique RSE dans l'entreprise ?

1 L'ensemble des directions opérationnelles et fonctionnelles (52%)

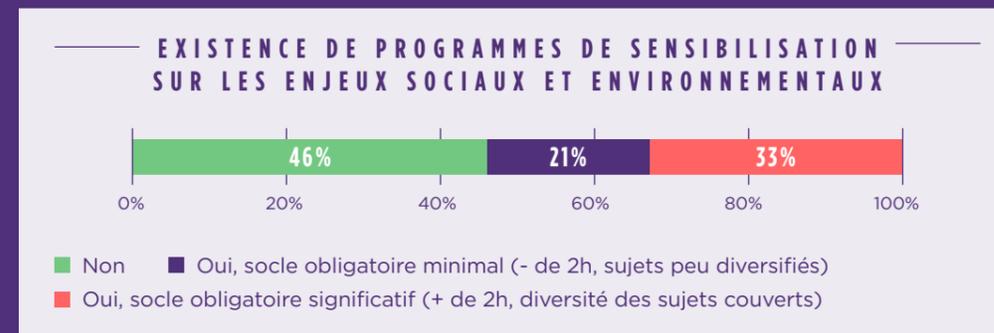
2 Uniquement la direction ou le département dédié (51%)

3 La ligne managériale (35%)



IL FAUT ENCOURAGER L'ENTREPRISE À ALLER PLUS LOIN, À METTRE AU DÉFI SES MANAGERS ET COLLÈGUES POUR QUE TOUS ENSEMBLE, ON PUISSE TROUVER LES SOLUTIONS DE DEMAIN.

Brune Poirson
Chief Sustainability Officer, Accor



De l'information à l'action : le nécessaire levier de la motivation

Malgré une sensibilisation qui progresse, les retours terrains nous montrent que les collaborateurs n'ont pas encore atteint la phase d'engagement.

Un des éléments phares pour y remédier est **l'intégration de la RSE dans le quotidien des activités des collaborateurs et non comme un à-côté.**

Ainsi, les répondants proposent d'intégrer la RSE dans les référentiels de compétences et fiches de poste et de présenter une démarche RSE non générique mais ancrée dans les processus métiers. Il s'agit également de créer un imaginaire désirable autour de l'entreprise à mission pour créer de l'engagement chez les collaborateurs.

La psychologie comportementale apporte un éclairage intéressant sur **l'augmentation de la motivation.** Celle-ci peut être développée aussi bien par la mise en place de conditions favorables au changement que par l'engagement des collaborateurs.



*Schéma Wavestone d'après «COMMENT FAIRE EVOLUER LES COMPORTEMENTS DE SES PROCHES VERS DES PRATIQUES MOINS CARBONEES ?» The Shift Project, octobre 2020.

Les principaux freins et facteurs clés de succès du déploiement de la RSE

L'augmentation des exigences de reporting et la nécessité de mobiliser l'ensemble des entités de l'entreprise **constituent une charge de travail conséquente pour la fonction RSE.**

Les domaines à maîtriser sont complexes et multiples : analyse des externalités et impacts sur des domaines précis comme la biodiversité, décarbonation des chaînes de valeur.

Les ressources humaines ne sont pas encore suffisantes pour répondre aux besoins qualitatifs et quantitatifs du terrain.



ÊTRE AU COMEX PERMET D'AUGMENTER L'IMPACT DES SUJETS RSE AUPRÈS DE LA DIRECTION. PAR EXEMPLE, LORS D'UN SÉMINAIRE À CHAMONIX, NOUS AVONS VISITÉ LA MER DE GLACE OÙ LA BAISSÉ ALARMANTE DU NIVEAU DU GLACIER LES A PROFONDÉMENT MARQUÉS.

Odile Maarek
Directrice RSE & Développement Durable,
Bolloré Logistics



Principaux freins identifiés

- 1 Manque**
de ressources humaines (78%)
- 2 Complexité**
des sujets et manque d'expertise au sein de l'entreprise (60%)
- 3 Périmètre d'activité**
trop large et multiplicité des actions (59%)



Principaux facteurs de succès identifiés

- 1 Faire porter**
le sujet RSE par un membre du COMEX (77%)
- 2 Mettre en place**
des objectifs quantitatifs et qualitatifs (58%)
- 3 Sensibiliser et former**
les collaborateurs aux enjeux de la RSE (55%)

Interview



LA CONDUITE DU CHANGEMENT CHEZ BOLLORÉ LOGISTICS.



Odile Maarek
Directrice Développement Durable,
Bolloré Logistics

Quelles ont été les étapes de la mise en place de votre stratégie RSE ?

Nous menons des actions de RSE depuis le début des années 2000. En 2017, nous avons décidé de structurer davantage nos actions en les intégrant à un programme RSE. Nous avons construit ce programme en nous basant sur la norme ISO 26000, en réalisant des benchmarks de notre écosystème et en créant un comité de parties prenantes internes.

En 2018, nous avons lancé le Programme Powering Sustainable Logistics. Notre programme RSE a été reconnu par EcoVadis : nous sommes passés du niveau Silver en 2017 à Gold en 2019 puis à Platinum en 2021. En quelques années, la RSE est devenue prépondérante pour nos clients, qu'ils soient comme nous en «B2B» ou en «B2C».

La décarbonation du transport est devenue un enjeu très important pour nos clients.

Les clients du secteur du Luxe / cosmétique sont les plus exigeants : ils sont très avancés notamment sur leur objectif de décarbonation. De même, la loi Sapin II sur l'anticorruption et la loi sur le devoir de vigilance obligent nos clients à évaluer les fournisseurs que nous sommes. En conséquence, nous devons répondre à des exigences et des labels multiples.

Qu'avez-vous mis en place pour sensibiliser vos collaborateurs ?

Nous les avons sensibilisés via une approche double :

- 1 | Une approche globale auprès de tous les collaborateurs, orientée vers la sensibilisation à travers un passage à l'action : AcTogether, challenge inter-pays permettant à chaque collaborateur de proposer et de mener des actions en faveur de notre programme RSE.
- 2 | Une approche centrée business, qui vise à proposer un challenge learning à l'ensemble de nos commerciaux.



Ils l'ont fait



	OBJECTIF	CONCEPT	CHIFFRES & ÉTAPES CLÉS
AcTogether	Impliquer directement les collaborateurs dans le changement	Une compétition internationale d'initiatives RSE	20 000 salariés invités à participer Récompense par une dotation à dépenser dans un projet en faveur de la RSE
Challenge Learning Commerciaux	Sensibiliser les commerciaux aux enjeux RSE liés à leur métier	Un challenge d'apprentissage gamifié	Be Aware : Partie en autonomie et en ligne. Empreinte carbone et Fresque du Climat Be Trained : Webinaires thématiques et collectifs Act : Partage d'expérience Catch up : Phase de consolidation +/- 1 500 commerciaux sensibilisés



	OBJECTIF	CONCEPT	CHIFFRES & ÉTAPES CLÉS
ABBY	Sensibiliser aux bonnes pratiques du management Permettre aux managers de s'auto-évaluer et d'intégrer le développement durable dans leurs pratiques	Logiciel d'auto-évaluation permettant à des comités de direction d'identifier leurs points forts et points d'amélioration dans le domaine de l'excellence opérationnelle	+ de 70 sessions de présentation organisées depuis sa création en 2006 Une douzaine de participants par session



	OBJECTIF	CONCEPT	CHIFFRES & ÉTAPES CLÉS
SCHOOL FOR CHANGE	Former d'ici fin 2022, 90% des collaborateurs sur les problématiques liées au développement durable	Proposer aux collaborateurs un e-learning pour accompagner leur montée en compétences	Module obligatoire de 4h et modules facultatifs de 12h Déploiement sur 9 mois

Startups & écosystème à impact : où en-sommes-nous ?

Selon un mapping de 2021 publié par Bpifrance le Hub et France Digitale, l'écosystème de La French Tech compte 727 start-ups à impact, que cela soit sur le volet environnemental, social ou économique.

Elles proposent des solutions concrètes pour réduire nos impacts environnementaux ou encore favoriser l'inclusion et ainsi répondre aux 17 objectifs de Développement Durable (ODD) fixés par l'ONU.

Et chez Wavestone ?

Depuis 2016, nous avons lancé « Shake-up », un accélérateur de start-ups au service de la transformation de nos clients. En plus de créer des synergies business, Shake-up publie tous les ans 16 « radars » offrant une vision 360 de l'écosystème startups.



Conclusion

La RSE, absolue nécessité et formidable opportunité

L'urgence environnementale, climatique et sociétale s'impose à toutes les entreprises et organisations. La façon dont les entreprises exercent leur métier menace l'avenir de leur propre secteur. La RSE n'est pas uniquement une contrainte imposée par la réglementation et la pression croissante des parties prenantes.

C'est à la fois une absolue nécessité et une formidable opportunité pour développer son attractivité, se différencier des concurrents, améliorer ses revenus et sa performance.

Après la transformation digitale, au tour de la transformation durable

Au-delà de la prise de conscience des enjeux sociétaux et environnementaux, de la communication, des engagements long terme et du nécessaire *reporting* extra financier qui doit encore s'affirmer, la transformation durable doit mobiliser l'ensemble des fonctions et des niveaux de l'entreprise, lui permettre de réinventer son métier et de reconfigurer le cœur de sa chaîne de valeur.

C'est un sujet opérationnel dont les entreprises doivent se saisir comme elles l'ont fait pour le digital.

La fonction RSE, d'experte à pilote de la transformation

Positionnée au sein du COMEX, à l'interne elle mobilise le management, conduit le changement pour favoriser le passage à l'action et pilote la transformation ; à l'externe elle orchestre la relation avec les parties prenantes qui contribuent à la pertinence de son action.

et demain ?

VERS L'INTÉGRATION RENFORCÉE DES ENJEUX RSE
DANS LES DIRECTIONS MÉTIERS ET FONCTIONNELLES ?

Remerciements

CONTRIBUTEURS EXTERNES

Mme Elodie BERNADI-MENU

Directrice RSE et Développement Durable (L'Oréal France), membre du C3D

M. Fabrice BONNIFET

Directeur Développement Durable & Qualité, Sécurité, Environnement (Groupe Bouygues) & Président du C3D

Mme Odile MAAREK

Directrice Développement Durable (Bolloré Logistics), administratrice du C3D

M. Sébastien MANDRON

CSR Officer & Head of Logistics, Housing and Real Estate (Wordline), administrateur du C3D

M. Jean-Pierre MAUGENDRE

Directeur du Pôle Milieux naturels et Biodiversité, Direction de la Performance Plurielle et du Développement Durable (Veolia), administrateur du C3D

Mme Brune POIRSON

Chief Sustainability Officer (Accor)

M. Thomas TRAISSAC

Business Partner Communication RSE Innovation Digitale (Orange)

CONTRIBUTEURS INTERNES

M. Jean DE QUATREBARBES

Analyst, Energy, Utilities and Transport

Mme Anna DUGUE

Senior Consultante, Energy, Utilities and Transport

Mme Fanny LUCAS

Consultante Sustainability

Mme Alizé-Annie PAYEN

Analyst, Digital and Emerging Technologies

Glossaire

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) :

directive sur le reporting extra-financier des entreprises visant à étendre les exigences de la DPEF et les appliquer à l'ensemble des entreprises de plus de 250 salariés tout en améliorant le contenu des rapports extra-financiers.

Design thinking :

méthode d'innovation centrée sur l'utilisateur, un process de conception globale en vue de co-construire des produits innovants.

DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) :

document permettant à une entreprise de décliner l'ensemble des actions déployées pour couvrir les questions sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance liées à ses activités.

ETP (Equivalent Temps Plein) :

durée mensuelle du travail rapportée à l'année, sur la base de la durée légale du travail (151,67h/mois).

Innovation de rupture :

innovation souvent technologique portant sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché.

Bibliographie

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

Club Développement Durable des Etablissements Publics et Entreprises Publiques, 2019

COMMENT FAIRE EVOLUER LES COMPORTEMENTS DE SES PROCHES VERS DES PRATIQUES MOINS CARBONEES ?

The Shift Project, octobre 2020

THE GLOBAL TALENT CRUNCH

Korn Ferry, 2018

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE-RELATED OUTCOMES: A META-ANALYSIS

A. Paruzel, H. J-P. Klug, G.W. Maier, juillet 2021.





www.cddd.fr

Créé en 2007, le C3D est une association de type loi 1901 réunissant plus de 250 directeurs du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations diversifiées et de toute taille. L'ambition du C3D est d'être l'association de référence des acteurs qui œuvrent pour des entreprises plus responsables.

The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. Une ambition ancrée dans l'ADN du cabinet et résumée par la signature « The Positive Way ». Wavestone rassemble près de 4 000 collaborateurs en Europe – où il figure parmi les leaders indépendants du conseil – aux Etats-Unis et en Asie.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®