

L'Entreprise Responsable

La Revue du Club des 1000 qui valorise vos engagements

COMMENT ENGAGER EFFICACEMENT LES SALARIÉS DANS LA RSE ?



RSE Attitude

NUMÉRO SPÉCIAL RSE

Une bonne pratique partagée par Sébastien Coquard, Consultant Formateur RSE

Depuis 10 ans maintenant, Sébastien accompagne les PME à intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au cœur de leur activité de manière simple, concrète et efficace, grâce à des actions de conseil et formation. Il s'agit d'aider les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, à concilier au quotidien l'humain, la performance économique et le respect de l'environnement. Ce travail passionnant l'a amené à créer RSE ATTITUDE qui constitue un collectif de consultant.e.s-formateur.trices expert.e.s en RSE et partageant des valeurs communes autour de la Coopération, l'Ecoute et l'Engagement. Cela leur permet ainsi de proposer un accompagnement sur-mesure à leurs clients : diagnostic RSE selon l'ISO 2000, raison d'être, rapport RSE, achats responsables, bilan carbone, labellisation RSE, matrice de matérialité, démarche qualité de vie au travail, etc.



VOUS INFORMER



VOUS INSPIRER



VOUS ACCOMPAGNER



VOUS VALORISER





Petit rappel sur la RSE pour commencer...

“ La RSE, ce sont 3 lettres pour désigner la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises. En résumé, la **RSE vise à intégrer les principes du développement durable aux entreprises ou aux organisations** en général (organisme public, association, etc.). Vous entendrez donc parfois parler de RSO pour la Responsabilité Sociétale des Organisations.

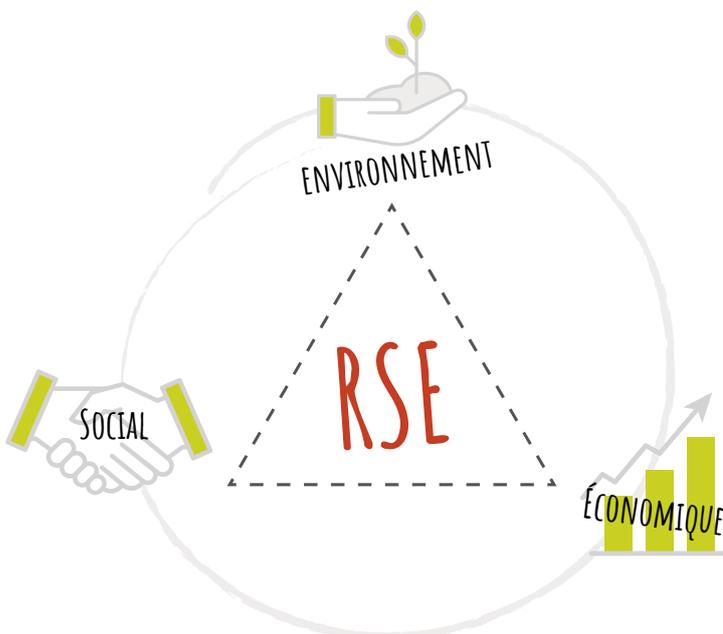


Sébastien Coquard, adhérent du Club des 1000

AVANT LA "RSE", LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Ainsi, avant la RSE, on parle de développement durable : **« un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins »** (Rapport Bruntland de l'ONU en 1987). Puis, l'ONU a précisé les choses en 1992 en définissant **les trois piliers du développement durable : économique, environnemental et social**. Il s'agit en effet de concilier ces trois thématiques pour assurer un développement plus soutenable des entreprises à long terme et rechercher les meilleurs compromis possible dans cette logique à trois dimensions. A l'époque, il s'agissait surtout de sensibiliser les Etats et les grandes entreprises pour faire face à un monde qui change : des ressources naturelles qui s'épuisent au niveau mondial et des besoins toujours plus nombreux à satisfaire du fait principalement de l'émergence d'une société de consommation sans limite et aussi d'une croissance démographique très importante depuis les années 50.

La norme ISO 26000 comme guide de structuration



Au cours des années 2000, les entreprises ont de plus en plus communiqué sur leurs engagements dans le développement durable, avec parfois (souvent) beaucoup d'excès en tombant dans les travers du greenwashing. Depuis 2010 et la validation au niveau mondial de la norme ISO 26000 qui permet de guider les organisations à mieux structurer leur stratégie RSE, les choses ont évolué doucement vers la mise en œuvre de démarches RSE plus cohérentes et efficaces.



Et en 2020 ?

Nous pouvons dire qu'en 2020, la RSE est mieux appréhendée par les acteurs économiques, la prise de conscience est là et une part grandissante d'entreprises souhaite s'engager dans cette démarche pour répondre à la fois aux exigences RSE de leurs clients et aux différents enjeux planétaires : réduire la pression sur les ressources naturelles, lutter contre le dérèglement climatique, réfléchir à une répartition plus équitable des richesses, accompagner les clients vers une consommation plus raisonnée, développer un meilleur ancrage local, etc.



FOCUS sur la norme ISO 26000

"ISO 26000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale."

Source : iso.org

La RSE implique le changement...

Engager les salariés dans une démarche RSE, c'est d'abord **prendre en considération la question de la conduite du changement**. En effet, on constate que 70 % des changements organisationnels n'atteignent pas leurs objectifs : la grande majorité des échecs ne découlent pas de causes « techniques » (budget insuffisant, manque de planification, déploiement des moyens inadéquats,...), mais de l'absence d'une prise en compte suffisamment adaptée du facteur humain. Nous négligeons en effet trop souvent les impacts du changement sur les collaborateurs et leurs besoins d'accompagnement en situation de changement. Et la Responsabilité Sociétale, c'est du changement à l'état pur !

De quel changement parle-t-on exactement quand on aborde le sujet de la RSE ?

C'est d'abord une révolution dans **l'état d'esprit** (on parle vision, valeurs, exemplarité...), la RSE implique par ailleurs **une nécessaire transversalité** (en interne afin de ne plus fonctionner en silots), mais aussi une exigence de **gouvernance nouvelle** (concertation, transparence, reporting) et enfin **l'intégration de l'ensemble des parties prenantes** internes et externes (échanges, contrats, partenariats...).

La RSE, c'est en résumé un changement qui aura un impact sur la culture, les pratiques et les comportements au sein de l'entreprise.

DIRECTION LE CHANGEMENT !





Et de manière plus précise ?

La notion de conduite du changement :

"C'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en œuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite".

Il sera donc essentiel d'accompagner le changement inhérent à la mise en place de la RSE au sein de l'entreprise, et ce pour plusieurs raisons : **l'intégration du développement durable bouscule les repères, les habitudes**, la RSE ne s'obtient pas uniquement en mettant en place des process et des outils, et elle soulève des freins spécifiques. Le besoin d'accompagnement du changement est souvent sous-estimé alors que le succès demande la mise en place d'une démarche intégrée et structurée.

Les étapes clés de la conduite du changement pour la réussite de la RSE en entreprise :

1

CLARIFIER LES OBJECTIFS RECHERCHÉS

(être précis au départ sur la finalité du projet RSE)

2

IDENTIFIER ET LEVER LES FREINS EN INTERNE

(individuels, collectifs ou spécifiques au sujet de la RSE)

3

S'APPUYER SUR LA HIÉRARCHIE ET ASSOCIER LES PARTIES PRENANTES

(s'appuyer sur la gouvernance mais aussi sur des "alliés" en interne, c'est à dire des ambassadeurs à tous les niveaux qui seront moteurs pour convaincre les autres salariés)

4

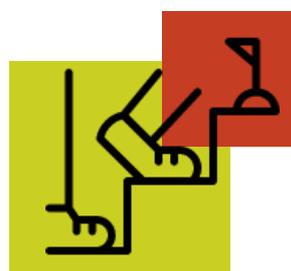
DÉFINIR UN CALENDRIER ET DES OUTILS DE SUIVI

(un planning pour suivre les actions à mener et des indicateurs de pilotage seront bien utiles pour mesurer l'efficacité de la démarche et corriger si nécessaire)

5

COMMUNIQUER RÉGULIÈREMENT SUR L'AVANCEMENT DU PROJET

(présenter les résultats à chaque étape pour démontrer concrètement les bénéfices de la RSE)



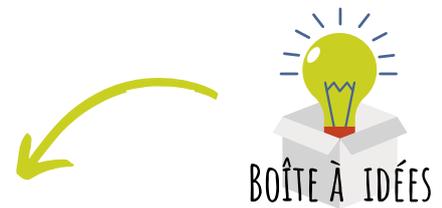


Quelques exemples de bonnes pratiques de mobilisation

Selon la culture de l'entreprise, son organisation, ses acteurs, les besoins et pratiques peuvent être différents. **Il n'y a pas une recette unique et universelle pour mener au changement, à la transformation.** Nous vous proposons ici des ingrédients de base identiques, des fondamentaux, à ajuster et à composer afin d'imaginer une recette sur-mesure pour votre organisation. Et à adapter en cours de route pour prendre en compte ce qui émerge.

Classiquement, on peut distinguer trois types d'actions de mobilisation pour faciliter le déploiement de la RSE auprès des équipes.

NIVEAU 1 : SENSIBILISATION



Objectif : Créer une prise de conscience des enjeux du développement durable, des déclics, donner envie et apporter du sens ainsi que des repères aboutissant progressivement au développement d'une culture commune basée sur les principes de la RSE

Organisation d'événements

Conférences, conventions, projections de films, expositions, théâtre-forum en lien avec des sujets RSE (comme la lutte contre le réchauffement climatique, ou la promotion de l'égalité/diversité et la lutte contre les discriminations, par exemple).

Outils de communication interne

Intégrer le thème de la RSE et partager des bonnes pratiques dans un journal interne, des notes de service, l'intranet, l'affichage, etc. Il s'agit de montrer avec des faits réels et des exemples parlants que la RSE se décline progressivement au sein de l'organisation.

Interpellations directes

Mails, post-it, quizz, jeux, loterie, bilan carbone personnalisé, stickers, etc. Tous ces dispositifs permettent de mettre en action les salariés par des actions simples, ludiques et de façon progressive pour initier le débat sur la déclinaison des principes du développement durable dans son entreprise.

NIVEAU 2 : FORMATION

Objectif : Faire acquérir de nouvelles compétences, développer de nouveaux savoirs, savoir faire, savoir être

L'e-learning

Apprentissage en ligne. Par exemple, cela peut débuter par une formation à la RSE de façon concrète pour tous les salariés via la participation à un serious-game sur le thème du développement durable (exemple avec l'outil CiviTime - www.civitime.com) ou encore la diffusion d'une web-série.



+ Illustration avec cette web-série "La RSE en pratique, adoptons la RSE Attitude !" permettant de sensibiliser simplement et à distance les salariés d'une entreprise grâce à la diffusion de 4 épisodes de 20 minutes pour découvrir progressivement le monde merveilleux de la RSE !

Plus d'infos ici : <http://rseattitude.fr/index.php/une-web-serie-sur-la-rse/>

Le présentiel

Modules animés pour des groupes de collaborateurs dans une logique participative et collaborative afin de faire émerger des idées sur des sujets RSE : organisation du tri des déchets dans l'entreprise, mise en place d'un partenariat avec une association, projet qualité de vie au travail, etc.

Les modules inter-entreprises

Profiter d'actions de formation collective qui peuvent être organisées par des fédérations professionnelles ou des collectivités locales pour partager des bonnes pratiques RSE avec d'autres entreprises.

Le coaching

Les actions de coaching pour les fonctions clés et notamment les managers : afin de faire évoluer les pratiques vers un management plus responsable basé sur l'écoute, la considération, le collaboratif, la responsabilisation des équipes, le droit à l'erreur, l'exemplarité, la reconnaissance, etc.

NIVEAU 3 : ANCRAGE DU CHANGEMENT

Objectif : Favoriser les modifications de pratiques et comportements / Rendre le changement effectif sur le long terme

Les démarches de bottom-up

Boîtes à idées, appel à projets, espaces de dialogue, réunions d'échanges, groupes de travail, charte éco-gestes, animation d'un réseau de salariés "relais RSE" sur le terrain, etc.

Les opérations de stimulation

Trophées RSE, projets pilotes impliquant plusieurs directions pour tester de nouvelles bonnes pratiques RSE, challenge éco-conduite, etc.

Les dispositifs d'implication des collaborateurs

Plan Déplacements Entreprise, solutions de co-voiturage, congés solidaires, mécénat de compétence, bénévolat en association, etc.





L'intégration de la RSE dans le management

Critères de recrutement reposant en partie sur le partage de valeurs RSE, systèmes d'évaluation et de rémunération par des primes et objectifs reposant sur des critères RSE, etc.

La création d'outils

Charte de valeurs, codes éthique, référentiels RSE interne, etc.

En conclusion, quelques facteurs clés du succès

- Donner du sens à la démarche tout en donnant envie en restant positif et constructif !
- Obtenir l'engagement de la direction de l'entreprise au plus haut niveau
- Identifier et lever si possible les freins au changement
- Travailler en amont avec les directions, développer la transversalité, co-construire les actions
- Sensibiliser, former, accompagner
- Communiquer intensément tout au long de la démarche
- Piloter le changement
- Mesurer les progrès réalisés
- Animer la démarche dans le temps

Vous l'aurez compris, la réussite d'une démarche RSE dans une organisation dépend en grande partie de **la capacité à mobiliser les collaborateurs dans le projet**. Il est primordial de booster la culture de la transversalité et du collaboratif afin de réussir le changement pour inventer le monde d'après...**un monde conciliant en permanence les enjeux humains, économiques et environnementaux !**



Sébastien Coquard

Consultant-Formateur en RSE
RSE ATTITUDE - www.rseattitude.fr
scoquard@rseattitude.fr / 06.42.63.71.21

Depuis 2019, j'ai rejoint le **Club des 1000** pour à la fois soutenir les actions très utiles de l'association et pour participer à la diffusion des principes RSE dans notre beau territoire auvergnat, le partage des bonnes pratiques sociales, éthiques et environnementales auprès des acteurs locaux étant pour moi un enjeu majeur.

Envie de participer à notre revue ?
Construisons-là ensemble !

