QUELLE PLACE POUR

LA MOBILISATION DES SALARIÉS

DANS LES RAPPORTS

DÉVELOPPEMENT DURABLE

DES ENTREPRISES DU CAC 40 ?

novethic

FÉVRIER 2009

Sommaire

PREAMBULE 3

I. Principaux constats 5

II. Périmètre et méthodologie 7

III. Classement 9

IV. Analyse détaillée 10

A. Importance stratégique accordée à la mobilisation 10
B. Réalisations présentées 12
C. Résultats mesurés 20
D. Forme du rapport 21

V. Mise en perspective 22

VI. Avis d'experts 24

ANNEXES 26

A. Critères de notation et pondération des critères 26
B. Pondération des critères 26
C. Grille de notation 27

PREAMBULE

Depuis l'entrée en vigueur de l'article 116 de la loi NRE, en 2002, les grandes entreprises cotées ont organisé leur reporting sur le développement durable. Il prend souvent la forme d'un rapport dédié, de qualité, volume et forme variable mais, dans tous les cas, les informations qui y figurent sont encore loin d'être standardisées soit selon les grands enjeux auxquels chaque secteur est confronté soit selon les thématiques (climat, diversité…). Enfin, une même entreprise choisit rarement de traiter de façon identique les mêmes sujets d'un exercice à l'autre. Cette hétérogénéité ne facilite pas la tâche des parties prenantes désireuses d'évaluer les politiques de développement durable d'entreprises et leur progression, en termes de périmètre et d'appropriation.
Pour cette raison, Novethic et des Enjeux et des hommes ont choisi d'étudier, pour la seconde fois, un même sujet : la place que les entreprises accordent à la mobilisation des salariés autour de la RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) dans leurs rapports développement durable, sur un même périmètre : le CAC 40.

Cette étude concerne les rapports, publiés en 2008, sur l'exercice 2007. Ils ont donc été réalisés avant que la crise économique et financière prenne une vigueur exceptionnelle. Celle-ci a renforcé la montée en puissance de certains enjeux environnementaux et sociaux qui peuvent conduire des secteurs entiers à repenser leurs modèles, à l'image des constructeurs automobile.

Dans ce contexte, il est bien entendu intéressant de voir comment les grands groupes appartenant au CAC 40 ont construit l'information contenue dans leurs rapports développement durable sur le déploiement de leurs stratégies RSE par tout ou partie de leur personnel. Le développement durable est un formidable levier d'innovation, de différenciation et d'anticipation, ce que semblent avoir intégré de nombreux dirigeants dans leurs discours.

- *« La révolution verte est une opportunité sans précédent »*, Xavier Huillard, Vinci dans la Tribune du 27/10/08 ;
- *« Le Grenelle, une arme anticrise »,* Jean-Louis Borloo dans les Echos et le Figaro du 09/10/08…

Or pour « sortir du rouge par le vert », toute l'organisation doit être mobilisée, au-delà des seules équipes de direction.

La mise en place d'une politique RSE impacte la stratégie, les politiques et les processus. Elle concerne aussi et surtout l'organisation, le management et les équipes. Elle ne peut devenir concrète qu'intégrée par les hommes et les femmes de l'entreprise qui doivent en comprendre le sens, mesurer leurs contributions et modifier leurs pratiques professionnelles.

Cette étude ne prétend pas rendre compte de toutes les démarches réellement mises en œuvre en interne, mais plutôt de l'importance que les entreprises donnent à cette dimension au point de la mettre en exergue dans un rapport qui détaille leurs engagements et leurs réalisations de l'année.

Elle veut contribuer à montrer la nécessité d'impliquer les salariés dans le déploiement des stratégies RSE pour obtenir de vrais changements dans les organisations. C'est la condition nécessaire pour intégrer aux décisions des critères sociaux et environnementaux globaux ainsi que les impacts de long terme. Ce qui est indispensable à la mise en place du développement durable.

Ce sujet prend de l'importance depuis 18 mois comme en témoigne un faisceau d'indicateurs :

- Prises de parole des partenaires sociaux sur le sujet ;
- Demandes de salariés de formations au développement durable dans le cadre du DIF (Droit Individuel à la Formation) ;
- Tables rondes dans les principaux colloques consacrés à la RSE en 2008 (Federe les Echos, Produrable, Universités d'été de la communication et du développement durable, Ateliers de la Terre) ;
- Comité opérationnel n°34 du Grenelle de l'environnement intitulé : « information, formation, sensibilisation des publics » ;
- Etudes de l'ANDRH (Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines) ;
- Articles dans la presse économique (Les Echos, La Tribune).

Les rapports reflètent-ils la montée en puissance de cet intérêt des parties prenantes pour un sujet émergent ? C'est ce que l'étude s'est efforcée de mesurer.

I.
Principaux constats

D'une manière générale l'implication des collaborateurs à travers des actions de sensibilisation, de formation ou des démarches participatives, n'a pas une place de choix dans les rapports développement durable des entreprises du CAC 40. Même si la place consacrée à ce thème progresse d'une étude à l'autre, l'importance qui lui est accordée reste limitée : quelques paragraphes dans des rapports de plusieurs dizaines de pages.

Les principaux constats sont les suivants :

La mobilisation ou l'implication des collaborateurs n'est toujours pas présentée comme un enjeu « stratégique »

- 24 éditoriaux de Président sur 40 n'y font pas référence, alors que c'est un élément important dans le déploiement d'une stratégie RSE pour l'entreprise.
- Les « feuilles de route/plans d'action », lorsqu'ils figurent en tant que tels dans les rapports (32 cas sur 40), en font rarement un objectif à part entière : 17 entreprises ne font référence à aucun objectif de sensibilisation/formation dans leurs priorités affichées de l'année alors même qu'elles s'en fixent dans de nombreux autres domaines, conscientes que la crédibilité de leur démarche RSE repose sur des engagements précis.

Les indicateurs concrets et précis sont rares

- Seules 19 entreprises sur 40 fournissent des données chiffrées (en général sur les effectifs concernés, parfois sur la durée des formations). Mais là encore, on trouve très peu d'informations sur les objectifs poursuivis, la pédagogie, les modalités de pilotage, les indicateurs de suivi ou les résultats mesurés sur le terrain (modifications de pratiques observées dans les différents métiers, impacts sur la performance RSE de l'entreprise…). Il est dès lors difficile de mesurer la portée des actions.

Les actions présentées ont un périmètre restreint

- Dans de nombreux cas, les actions sont focalisées sur une seule des dimensions de la RSE (l'éthique, l'environnement, la diversité, les éco-gestes). Elles peuvent ainsi apparaître décalées par rapport aux enjeux de mutation des métiers de l'entreprise. Elles sont la plupart du temps limitées à une zone géographique, à une cible (les top managers, un service, une unité de production), ou dans la durée (actions organisées pour une journée, celle de l'environnement ou de la mobilité, pour la semaine du développement durable).

Elles sont présentées « en ordre dispersé »

- Les actions sont distillées à plusieurs endroits des rapports, au gré des sujets traités. Si cette façon de faire permet d'illustrer et de nourrir les orientations présentées, elle ne permet pas de voir quelle peut être la politique globale de mobilisation.

Les ressources mises en œuvre pour déployer la stratégie semblent limitées

- La constitution de « réseaux de correspondants développement durable », dont plusieurs entreprises font état dans leur rapport sur 2007, est un signe positif dans la mesure où les correspondants devraient être des relais locaux de la stratégie. Pour autant les rapports ne comportent pas d'information sur leur profil, leur rattachement, leur périmètre d'intervention ni sur la façon dont ils sont formés et outillés pour mener cette mission.

L'approche partenariale est peu développée

- Les acteurs traditionnels du changement de culture : Directions des ressources humaines, responsables de formation ne semblent toujours pas s'être emparés du sujet. Leur intervention est encore moins souvent citée que dans la précédente étude (4 cas seulement) alors qu'ils sont des partenaires clés de ces déploiements. Les rapports 2007 présentent plutôt moins d'exemples que ceux de 2006 de l'intégration du développement durable dans les catalogues de formation des universités internes et ne font pas référence au DIF ;
- L'association des parties prenantes à l'élaboration ou au déploiement des actions de mobilisation n'est quasiment jamais citée (hormis quelques initiatives, sur la diversité, en partenariat avec des ONG, la HALDE, Agefiph, l'IMS…) ;
- De même, l'implication de l'ensemble des managers, quelque soit leur niveau, principaux alliés des « correspondants développement durable » est à peine évoquée.

Dans la forme, les rapports laissent peu de place à l'expression des salariés

- Ils comportent très peu de témoignages. Au vu des rapports, il est difficile d'apprécier la compréhension des enjeux, le degré d'appropriation des contenus et les transferts dans les pratiques professionnelles ;
- La sémantique « RH » (les termes comme *implication, culture, mutation, engagement, changement, contribution, compétences, acquis, management*…) est encore très absente des rapports.

Ces divers constats sont d'autant plus frappants qu'ils contrastent avec l'ampleur des politiques et engagements affichés sur les autres sujets et le traitement de plus en plus sérieux accordé au reporting.

On peut faire l'hypothèse que l'intégration de la RSE passe encore principalement par la mise en place de procédures et d'outils, sans que les hommes et les femmes de l'entreprise ne soient forcément invités à modifier leurs pratiques et comportements. Or l'expérience de ceux qui sont à la pointe dans le déploiement des stratégies développement durable montre que pour réussir les défis majeurs qui se présentent aux entreprises, il faudra des hommes et des femmes qui les comprennent et aient capacité à ajuster leurs compétences en conséquence.

Il peut exister un décalage entre la communication qui figure dans les rapports et les pratiques des entreprises (ce que confirment les Directeurs développement durable interviewés dans cette étude), mais si les entreprises choisissent de ne pas accorder une place importante à cet enjeu humain spécifique, nous sommes en droit de nous interroger sur l'intérêt qu'elles y accordent, voire sur l'existence même des actions menées.

Enfin, si la mobilisation permet d'aligner sur les enjeux de l'institution le corps social qui la constitue, elle présente de nombreux autres aspects positifs qui peuvent être utiles en période de crise : image d'employeur, motivation des équipes, attraction et fidélisation de talents.

II.
Périmètre et méthodologie

A. Périmètre

L'étude porte sur :

- les entreprises du CAC 40 (composition au 31/12/2007) ;
- les rapports de développement durable* ou à défaut, la partie du rapport annuel dédiée au développement durable ;
- l'exercice 2007.

** Pour ne pas fausser l'appréciation, les autres supports de communication (plaquettes, sites internet) n'ont pas été pris en compte en raison de leur actualisation.*

B. Méthodologie

Nous avons procédé à une lecture analytique des rapports afin de relever toutes les informations relatives à la mobilisation : à la fois les objectifs fixés, les cibles, les démarches engagées, les méthodologies retenues et les résultats obtenus.

Ces informations ont été recherchées au niveau de :

- l'éditorial du Président ;
- la feuille de route ou du tableau de bord présentant, en général en début de rapport, les principales orientations et réalisations de l'année ;
- l'organisation (réseau développement durable, partenaires ressources humaines) mise en place pour porter la démarche.

Ces critères renseignent sur le positionnement stratégique donné à la mobilisation des collaborateurs.

Des données ont également été recueillies dans le corps du rapport où sont présentées :

- l'ensemble des actions de mobilisation menées dans l'année ;
- les indicateurs spécifiques à ces actions figurant dans le tableau d'indicateurs.

* Pour simplifier l'analyse, les actions ont été segmentées de la façon suivante :

- les actions de sensibilisation qui ont pour objectif de susciter des prises de conscience, donner des repères et une culture commune : événement, communication interne
- les actions de formation qui visent à développer des compétences : e-learning, formation intra ou inter entreprises
- les opérations visant à ancrer le changement dans les pratiques :
  - les dispositifs d'animation : challenge, trophées et récompenses, boîte à idées, groupe de travail, démarche éco-gestes
  - l'intégration du développement durable au système de management : indicateurs de pilotage, revues de direction, recrutement, appréciation annuelle, rémunération

Enfin, de manière transversale, le degré de précision des informations fournies (effectifs touchés, résultats mesurés) et la forme du rapport (sémantique, ton employé, visuels, témoignages des collaborateurs sur la prise en compte de ces nouvelles orientations dans l'exercice de leur métier, etc.) ont été pris en compte.

Ces différents critères ont ensuite fait l'objet d'une note et d'une pondération (voir la grille de notation page 27) ce qui a permis de noter les entreprises et des les classer en fonction du nombre de points obtenus.

Leur classement a été comparé à celui dont elles ont fait l'objet dans l'étude précédente, publiée en 2007.

III.

Classement

Le reporting du CAC 40 a été classé en 6 catégories selon la place accordée à la mobilisation des salariés.

Le thème progresse légèrement

Le nombre de réalisations présentées a augmenté et le sujet est globalement mieux traité que dans l'édition précédente, y compris par les entreprises qui figuraient alors en bas du classement. Toutefois plus de 15 entreprises sur 40 accordent une place très réduite à la mobilisation des salariés dans leur communication. Certaines parce qu'elles n'ont pas encore de réalisations à leur actif.

Les écarts se creusent entre les entreprises

En haut de la flèche, on trouve les entreprises qui présentent la question de la mobilisation à plusieurs endroits du rapport et sur plusieurs thèmes (environnement/social/sociétal) et qui sont explicites dans leurs réalisations (nombre de personnes formées, modalités, difficultés rencontrées…) ; en bas du tableau celles qui traitent cette question très succinctement, en quelques lignes dans leurs rapports. Pour mieux rendre compte des nuances entre les deux, le classement est divisé en 6 catégories distinctes alors que le classement de l'étude précédente n'en présentait que 3.

Pas de constante dans la prise en compte de cet enjeu

Certaines entreprises du classement ont progressé de façon tout à fait significative, mais d'autres qui semblaient accorder de l'importance au sujet dans l'étude précédente n'ont pas poursuivi l'effort. On peut s'interroger sur les raisons de cette absence de régularité. Apparition de nouveaux enjeux prioritaires qui occuperaient l'espace de communication réservé à la formation ? Changement des équipes en charge du reporting et perte de l'historique ? Seule la continuité permet de mesurer les progrès.

Certaines entreprises négligent le sujet

Le classement ne distingue pas les entreprises qui n'ont pas de stratégie de formation de celles qui en ont une mais ont choisi de ne pas en faire un axe de communication (exemple : Michelin ou Schneider Electric). Ces dernières peuvent sembler pénalisées. Cet aspect renvoie à la finalité des rapports développement durable. Si l'on considère que la dimension du déploiement constitue un indicateur de l'engagement de l'entreprise, il semble risqué de la négliger dans des supports que lisent les différentes parties prenantes (clients, actionnaires, ONG, société civile mais aussi les salariés et leurs représentants).

STRATÉGIQUE
plus de 28 points

ST MICROELECTRONICS	-
DANONE	+4

CENTRALE
de 22,5 à 24 points

BOUYGUES	+2
L'ORÉAL	+9
PPR	+4
CARREFOUR	+16
FRANCE TELECOM	+5

DÉVELOPPÉE
de 17 à 22 points

SANOFI	+32
VINCI	+2
EDF	+15
BNP PARIBAS	+4
LVMH	-4
ST GOBAIN	+6
DEXIA	+13
ACCOR	-5
GAP GEMINI	+21

AVANCÉE
de 14,5 à 16 points

CRÉDIT AGRICOLE	-14
AIR FRANCE KLM	+2
ALCATEL	+2
PERNOD RICARD	+13
TOTAL	-20
SUEZ	-18
GAZ DE FRANCE	-5

LIMITÉE
de 8 à 14 points

VIVENDI	-1
AXA	+9
PEUGEOT SA	+9
ARCELOR MITTAL	+12
VEOLIA	-14
EADS	-1
ALSTOM	+8
SG	-24
RENAULT	+2

INEXISTANTE
de 3 à 7 points

VALLOUREC	-2
LAFARGE	-10
AIR LIQUIDE	-5
UNIBAIL	0
SCHNEIDER	-20
LAGARDERE	-9
MICHELIN	-23
ESSILOR	-14

DIFFÉRENCE DE PLACE AU CLASSEMENT

IV.
Analyse détaillée

A. Importance stratégique accordée à la mobilisation

REPERE

Parmi les 12 critères de notation trois ont été retenus pour illustrer l'importance stratégique accordée au sujet :

- L'éditorial du Président
- La feuille de route présentant les principales orientations et réalisations de l'année
- L'organisation mise en place pour porter la démarche

1. Ambition affichée dans l'éditorial du Président

Même si 16 Présidents (5 de plus que dans l'étude précédente) font référence à la nécessité d'avoir des collaborateurs investis, l'importance de la mobilisation des hommes et des femmes dans le déploiement des stratégies RSE n'apparaît pas dans les éditoriaux qui ouvrent les rapports.

Leur contenu privilégie les enjeux et les objectifs de performance sur les moyens de conduire le changement en interne. Alors qu'ils pourraient évoquer l'opportunité de mobiliser les équipes pour faciliter la traduction opérationnelle des orientations stratégiques voire solliciter la contribution de chacun pour créer de la valeur.
ST Microelectronics : *« Plus de 95 % de nos salariés ont été formés à la RSE et tous nos managers ont participé à des programmes spécifiques sur l'éthique (...). Ces stratégies n'ont pas de sens si les hommes et les femmes qui doivent les mettre en œuvre ne les ont pas intégrées. Au bout du compte ce qui fait le succès d'une entreprise à long terme c'est l'engagement de ses salariés et la force avec laquelle se partagent les valeurs communes. C'est ce qui fait la différence, c'est la combativité d'une équipe. Nous sommes une équipe combative »*, Carlo Bozzoti, Président and CEO.

2. Orientations figurant dans les feuilles de route / plans d'actions

Un peu plus de trois quart des entreprises du CAC 40 ont des feuilles de route (32 sur 40), 17 d'entre elles (autant que dans l'édition précédente) ne font référence à aucun objectif précis de sensibilisation/formation dans leurs priorités de l'année.

Ce résultat est d'autant plus frappant que les entreprises, conscientes que la crédibilité de leur démarche RSE repose sur des engagements précis, se fixent de nombreux objectifs dans d'autres domaines du développement durable (réduire les émissions totales de CO2, développer les coopérations entreprise-universités, harmoniser la politique globale de rémunération).
La volonté d'impliquer les salariés est traitée ailleurs dans le rapport et souvent sur un mode incantatoire (exemple : *« engager les collaborateurs dans la démarche de développement durable »).*

Les feuilles de route qui comportent des objectifs de mobilisation se répartissent en deux catégories :

- 11 (contre 8 dans l'étude précédente) énoncent des objectifs de changement de culture (exemples : *« Traduire les valeurs de développement durable dans nos pratiques et*

notre culture », « Sensibiliser et former nos équipes aux enjeux du développement durable et aux réponses mises en place par le Groupe ») ;

- 7 (contre 10 précédemment) évoquent des objectifs ponctuels (exemples : *« Former nos managers à la diversité », « Déployer des modules de formation à l'éthique des affaires »*).

Parmi les feuilles de route les plus détaillées, on trouve celle du Groupe Bouygues qui comporte un tableau de bord mettant en perspective les différents défis (économiques et commerciaux, sociaux, environnementaux…), l'ambition, les chiffres clés 2007, les principes d'action, les objectifs 2008 et l'avancement des programmes.

3. Organisation favorisant le déploiement

Les organisations dédiées au développement durable semblent s'être étoffées en 2007. Dans plus de la moitié des entreprises du CAC 40, les Directions du développement durable peuvent dorénavant s'appuyer sur des réseaux de correspondants. Ceux-ci ont un rôle important à jouer dans la mobilisation des salariés dès lors qu'ils sont chargés de déployer la politique développement durable du Groupe, de diffuser les codes et les règles en matière environnementale et sociale, de remonter des données chiffrées, de diffuser les bonnes pratiques.

Exemples : *« Un réseau de 30 contributeurs en liaison avec l'ensemble des collaborateurs » ; « Sur le terrain, des correspondants "éthique" suivent les progrès des métiers et effectuent le reporting. Ils se réunissent régulièrement afin de partager et de mutualiser les bonnes pratiques développées dans les enseignes du Groupe » ; « Le pilotage de la démarche s'est renforcé en 2007, avec le déploiement du réseau de délégués développement durable dans les métiers et dans certains pays ».*

Il est cependant difficile de se faire une idée sur la portée de leur action car les rapports ne comportent quasiment aucune information sur leur profil, leur rattachement, leur périmètre d'intervention, leurs résultats ou la façon dont ils sont formés et outillés pour mener cette mission.

L'étude de ces trois premiers critères montre que la mobilisation ne semble toujours pas perçue comme un enjeu stratégique et appréhendée à sa juste mesure. Or :

- L'expression d'une vision et l'impulsion des dirigeants,
- La formulation d'un objectif suffisamment tangible, clair et crédible,
- La mise en perspective de la stratégie, de l'organisation et du management,

…sont des facteurs clés à réunir pour enclencher et déployer une politique développement durable.

B. Réalisations présentées

1. Nature des actions menées

REPERE

Les actions ont été classées en plusieurs catégories :

- Sensibilisation : actions destinées à donner des repères communs et favorisées la prise de conscience ;
- Formation : actions destinées à développer des compétences ;
- Opérations visant à ancrer le changement : dispositifs d'animation et d'intégration du développement durable au système de management ;

Ces actions sont de nature différente, elles se complètent et indiquent « une progression » dans l'intégration au fonctionnement de l'entreprise.

- Les entreprises du CAC 40 continuent à présenter plus d'actions de sensibilisation que de programmes de formation (les premières constituent 2/3 des programmes). Ce constat est logique dans la mesure où la sensibilisation constitue la première étape de mise en œuvre d'une stratégie RSE. Elle ne peut être appropriée que par des salariés qui ont compris les enjeux environnementaux et sociaux auxquels elle est reliée.

- Les références aux programmes de formation sont plus nombreuses que dans les rapports précédents. Le travail en profondeur sur les pratiques professionnelles semble donc amorcé dans la plupart des entreprises. Il convient d'affiner cette vision globale par une analyse détaillée des modalités pédagogiques et des thématiques traitées (p 13).
La moitié des rapports mentionne des opérations de partage de bonnes pratiques qui constituent des occasions de professionnaliser les équipes (*« Création d'un groupe de travail sur l'optimisation des consommations d'eau en site industriel »*). Au-delà des comités, groupes de travail, plusieurs entreprises évoquent la diffusion de guides pour agir, et la mise en réseau de bases de données partagées (intranet).

- Les actions présentées dans les rapports sont majoritairement « descendantes » : intranet, magazines internes, plaquettes et affiches pour travailler sur les éco-gestes, codes et chartes éthiques diffusés pour partager les droits et devoirs.
Les actions visant à animer une dynamique sont encore peu nombreuses. 11 entreprises précisent avoir recours à des démarches participatives (challenges, appels à initiatives).

Il est légitime de s'interroger sur le degré d'intégration de ses divers programmes. Le dialogue en amont et la participation des salariés est une des clefs des changements réussis. Pourtant, c'est bien le fait que les acteurs participent à la réflexion sur le changement puis à la mise en œuvre, qui en fait des acteurs impliqués et investis. A l'origine des nombreux échecs des projets de changement se trouvent les freins des acteurs et les « raideurs » des processus et des organisations. La seule manière de lever ces freins est de faire participer et d'établir un dialogue avec cette partie prenante interne que sont les salariés.

- Les entreprises sont encore nombreuses à mettre en avant leurs actions de mécénat. 28 d'entre elles donnent des exemples d'engagement des salariés dans des actions solidaires. On a toutefois peu de recul sur la mise en perspective de ces actions, la démarche dans laquelle elles s'inscrivent, le lien fait avec la stratégie de l'entreprise et les effets mesurés sur le salarié.

- L'intégration du développement durable aux systèmes de management (revue de performance, recrutement, évaluations annuelles, critères de rémunération, référentiel RSE…) reste rare et ne concerne que les entreprises les plus matures dans leur stratégie (en général les leaders de l'édition précédente).

Il est long d'inscrire un changement de culture. La culture est la résultante de mutations structurelles (organisation et process) mais aussi managériales. Il aura fallu 20 ans à la qualité pour s'inscrire dans les gênes des entreprises. Les enjeux du développement durable demandent des changements plus rapides pour faire face aux défis environnementaux et sociaux. Dans ce contexte, il peut être risqué de tarder avant d'inscrire le développement durable aux repères et outils managériaux.

2. Grandes thématiques traitées

REPERE

Le thème du développement durable peut être introduit à différents niveaux :

- stratégique (compréhension des enjeux, des orientations « maison ») ;
- transversal (partage d'une culture de responsabilité) ;
- dans l'exercice des métiers (modification de pratiques, de processus, de production, d'outils) ;
- dans les comportements (éco-gestes).

- Davantage d'entreprises ont initié, en 2007, des actions visant à partager avec les équipes les enjeux stratégiques (un quart du panel).

Au-delà des initiatives de sensibilisation via des éco-gestes, il est intéressant de noter qu'un nombre plus important d'entreprises a compris la nécessité de faire comprendre à leurs salariés la nature des enjeux auxquels ils vont être confrontés et qui peuvent justifier, à moyen ou long terme, un repositionnement de leurs métiers. Ce n'est pas parce que le grand public est de plus en plus exposé à des messages sur le développement durable que les salariés sont à l'aise avec le concept, ni qu'ils ont compris le sens de l'engagement de leur entreprise. Pour que cette appropriation dépasse le cercle des dirigeants et de ceux qui détiennent ce type d'information, il est nécessaire de mettre en place une véritable stratégie de déploiement. La dimension internationale apporte à cet enjeu une complexité supplémentaire (comment partager les orientations en matière de développement soutenable avec les collaborateurs des pays émergents, faire la balance croissance et impacts environnementaux, comment traduire les ambitions sociales en tenant compte du contexte local ?).

Ces initiatives majeures sont encore insuffisamment répandues compte tenu de la vigueur et de la rapidité des transformations en cours, la plus aigue d'entre elles étant la crise financière et économique.

- On trouve une majorité de thèmes transversaux dans les rapports développement durable.

Ceux liés à la gouvernance sont cités par plus de 30 entreprises et recouvrent des actions de sensibilisation/formation à l'éthique, la lutte contre la corruption, la gestion des risques.
La diversité est quant à elle mise en exergue par 27 entreprises.

Les questions soulevées à la lecture de certains rapports concernent la cohérence entre le choix des thématiques et les enjeux réels de mutations de leur métier auxquelles les entreprises doivent se préparer.

- Dans le registre « métier » les thèmes se diversifient, signe de l'intégration progressive aux pratiques professionnelles.
  - Des thèmes apparaissent, comme celui de l'éco-conception qui montre que quelques entreprises (6 sur 40) ont pris conscience de la nécessité de l'intégrer dans la RSE par les métiers R&D, marketing, achats.
  - D'autres thèmes sont encore très absents en 2007 comme la sensibilisation des équipes de communicants internes à la « communication responsable » (deux entreprises le mentionnent et elles sont signataires de la charte de l'UDA - *l'Union des annonceurs*).

- Les actions portant sur les comportements plus respectueux de l'environnement (éco-gestes, éco-conduite…) montent en puissance de façon très nette (elles sont citées par près de la moitié des entreprises).

Si ces actions permettent de créer des réflexes favorables au développement durable, elles s'adressent d'abord aux salariés en tant que citoyens et ne peuvent constituer une fin en soi. Elles doivent être, en principe, rapprochées de formations métier, faute de susciter des réactions négatives pointant les incohérences de niveau d'efforts demandé.

3. Sélection d'actions exemplaires

Partage des enjeux stratégiques avec les équipes
Ces actions portent à la fois sur les enjeux globaux du développement durable (dérèglement climatique, biodiversité, droits de l'homme), sur les enjeux sectoriels spécifiques de l'entreprise et sur ses orientations « maison » en matière de RSE.

- **Conférences, projections de films suivies de débats…**

  BNP Assurances : *« 2 500 collaborateurs du siège conviés à assister à un cycle de conférences, dont une d'Hubert Reeves, sur le changement climatique »* ;
  L'Oréal : *« sensibilisation des 11 000 collaborateurs aux enjeux environnementaux et au changement climatique à travers l'opération "Défi pour le Terre" de la Fondation Nicolas Hulot »* ;
  Crédit Agricole SA : *« les résultats du bilan carbone, réalisé en 2006, ont incité le Comité développement durable à créer 3 groupes de travail pour étudier les moyens à mettre en œuvre pour sensibiliser d'une manière ludique et pédagogique les collaborateurs aux enjeux du développement durable et aux actions menées par le Crédit Agricole dans ce domaine »* ;
  Gaz de France : *« en 2007, les délégations régionales ont pu créer des expositions régionales en s'appuyant sur le DVD - Changer d'ère -, le Groupe a organisé des tables rondes sur le changement climatique, introduites par le film d'Al Gore - Une vérité qui dérange -, un mini-site sur le changement climatique a été mis en ligne sur l'intranet et le site externe »*.

- **Campagnes de communication et événementiels**

  Saint-Gobain : *« diffusion de la politique RSE via un message adressé à chaque cadre par le directeur du Groupe, avec accusé de réception à retourner ; articles illustrant les principes et les bonnes pratiques ; diffusion en 27 versions bilingue de la brochure des principes de comportement et d'action, aux 206 000 collaborateurs dans le monde entier ; affichage dans tous les sites ; intranet pour porter les supports pédagogiques »* ;
  Bouygues : *« mobilisation de 3 500 managers à l'occasion d'une convention de présentation de la démarche RSE "Actitudes", sur 8 sites reliés en multiplexe afin de limiter les déplacements, campagne de communication menée auprès de 50 000 collaborateurs : brochures, affichage, sites intranet dédié, kit de communication permettant aux managers de relayer les messages »*.

- **Modules d'e-learning**

  ST Micro Electronics : *« diffusion de messages de sensibilisation sur la responsabilité d'entreprise, à tous les salariés (94% des 48 000 personnes concernées ont été touchées) ; commencer la sensibilisation de tous les employés par un enseignement, via e-learning, sur la mondialisation afin de les préparer aux principes d'excellence développement durable, notre nouveau code de conduite ».*

Focus sur le e-learning

Dans leurs rapports 2008, de nombreuses entreprises font référence à des dispositifs de e-learning. La méthode permet de toucher un large public et d'harmoniser les messages diffusés, ce que soulignent les entreprises concernées.

Sanofi : *« les modules e-learning, doivent permettre d'assurer, via l'intranet, une formation aussi didactique et accessible que possible, aux collaborateurs du Groupe, sur différents thèmes particuliers en lien avec l'éthique dans la conduite des affaires. L'objectif est d'atteindre le plus grand nombre de collaborateurs dans le Groupe, à travers le monde. De tels outils de formation ont été mis en œuvre aux États-Unis depuis plusieurs années et ont permis d'assurer les formations appropriées auprès de plus de 15 000 employés. »*

- **Voyages d'étude** :

  Danone : *« en juillet 2007 s'est tenue la convention des Ressources Humaines du Groupe Danone en Afrique du Sud. L'accent a été mis sur le rôle de la fonction RH dans le sens donné au travail et l'implication des salariés. La rénovation des axes de la politique RH s'est nourrie des voyages d'études en Chine et aux Etats-Unis d'une cinquantaine de responsables* ».

L'avis de l'expert
Thierry Marneffe, directeur associé « des Enjeux et des Hommes »

« Ces expériences sont intéressantes à comparer mais beaucoup restent trop peu interactives : projection de films, envoi de brochures, mise en ligne d'un e-learning…
Le développement durable mérite des échanges et des débats. Il soulève de la part des collaborateurs beaucoup de questions : sur les échéances (10 ans pour agir ?), sur les paradoxes (agro carburants et émeutes de la faim) ou les incohérences internes (limiter les émissions mais ne pas changer le parc auto). Elles doivent être exprimées, partagées et traitées. »

4. Thématiques transversales

- **L'éthique, était déjà présente dans les rapports publiés en 2007.** Gestion des risques, évolution des législations et attentes de certains investisseurs conduisent les entreprises a renforcé leur communication sur le sujet. L'éthique est un sujet à part entière pour près de 30 entreprises sur 40, dans les rapports publiés en 2008.

Au-delà de la diffusion de chartes, de codes, de règles de bonne conduite, on observe de nombreuses initiatives pour faciliter l'appropriation des principes définis et en mesurer l'application.

France Telecom : *« un module de e-learning disponible en huit langues permet à chaque collaborateur de se sensibiliser aux comportements éthiques par des mises en situation pratiques. Des exemples concrets de situations professionnelles sont par ailleurs repris dans les formations métiers »* ;

Carrefour (Turquie) : *« en 2007, 100 % du personnel formé sur les règles éthiques du Groupe (au total, 17 348 heures de formation délivrées). Le tout relayé par une campagne de communication dans tous les magasins. Avant chaque grande opération commerciale, l'entreprise envoie désormais systématiquement un courrier rappelant ses règles d'éthique aux fournisseurs concernés » ;*
Suez : *« plus de 200 managers du Groupe ont bénéficié d'une formation spécifique à l'éthique en 2007 et plus de 2 400 collaborateurs ont suivi un module de téléformation (e-learning) disponible en sept langues ».*

- **La diversité** est une thématique présente depuis plusieurs années. La charte de la diversité (engagement qui implique de *« sensibiliser/former les équipes à toutes les dimensions de la diversité : ethnique, âge, sexe mais aussi insertion et handicap ») a été publié en 2004.*

Dans les rapports publiés en 2008, la plupart des entreprises ont lancé des programmes qui touchent non seulement les populations de recruteurs ou les managers mais aussi dans la majorité des cas, plus largement les collaborateurs. Elles affichent des ambitions fortes sur ce sujet pour l'exercice 2008/2009 (*Exemple : sensibiliser 100% des salariés à l'intégration des personnes handicapées d'ici fin 2009).* Exemples :

L'Oréal : *« Depuis fin 2006, un stage de deux jours sur la diversité a été créé. Fin 2007, 1409 cadres avaient bénéficié de cette formation. L'objet est de clarifier le concept de diversité et d'expliquer son importance pour L'Oréal, d'aider les cadres à identifier les obstacles personnels et opérationnels à cette diversité et d'apprendre à la promouvoir au quotidien » ;*
EDF : *« les modules de sensibilisation et de formation - Vivre et gérer la diversité - ont débuté en septembre. Destinées aux salariés comme aux managers, ces formations les aident à prendre conscience des stéréotypes et des préjugés nuisibles à la diversité. Elles leur donnent des repères pour agir au quotidien » ;*
Air France : *« envoi d'un livret de sensibilisation au handicap aux 60 000 salariés et seconde campagne organisée autour d'une exposition itinérante et d'une pièce de théâtre » ;*
Danone : *« au siège du Groupe 200 salariés sur 500 ont suivi une séance de sensibilisation au handicap animée par des formateurs handicapés » ;*
PPR : *« CFAO, Redcats G., Conforama, Gucci Group se sont mobilisés en France pour l'emploi des personnes handicapées et la promotion de la diversité : affiches (trois salariés handicapés du Groupe incitant leurs collègues à se mobiliser avec eux le jour de la 11ème semaine pour l'emploi des personnes handicapées, remises de badges à chaque salarié pour qu'il manifeste son engagement le 13 novembre, investigations de journalistes et réalisation d'un numéro spécial distribué à chaque salarié ; (…) actions complémentaires organisées sur certains sites : pièces de théâtre pour faire tomber les préjugés sur la situation de handicap, articles sur les intranets et dans les journaux internes, conférence-débats, initiation à la langue des signes… ».*

5. Actions visant à inscrire le développement durable au cœur des métiers

- **Hygiène Sécurité Environnement (HSE), Qualité Sécurité Environnement (QSE)**

Plus d'1/3 des actions présentées dans les rapports portent sur les politiques d'hygiène, sécurité, environnement. Elles sont prises en compte dans cette étude bien qu'elles puissent être considérées comme répondant à d'autres objectifs (de mise en conformité réglementaire notamment) que ceux du déploiement d'une démarche développement durable. Exemples :

France Télécom : (en Roumanie) *« un module de formation pour permettre aux employés de mieux comprendre les ondes électromagnétiques et répondre aux interrogations du public » ;*
Exemple Axa : *« la "Semaine du Bien-être", inspirée d'une initiative d'AXA Portugal et destinée aux 8 000 collaborateurs de la Région Méditerranée : séances de relaxation, ateliers consacrés à la nutrition et à la santé, ou encore dégustation de produits… ».*

Dans ce registre également de plus en plus d'entreprises ont recours au e-learning :

Pernod Ricard : *« un programme innovant de formation en ligne sur les questions de QSE, pour les nouvelles recrues de Pernod Ricard Pacific »* ;

Total : *« la direction Sécurité industrielle a développé, pour toutes les activités en hauteur, un outil multimédia d'auto-formation, accessible en 9 langues à tous les salariés du Groupe, et à ceux des entreprises extérieures, via un CD ou une plate-forme intranet de e-learning »* ;

Accor : *« réalisation d'un DVD Rom à destination de chaque directeur d'établissement pour mener une action préventive auprès des équipes contre le sida (ACT HIV) »*.

- **Achats**

Le thème des achats responsables reste très présent dans les rapports 2008 : la moitié des entreprises présentent des actions de sensibilisation ou de formation de leurs acheteurs et responsables de la chaîne de sous-traitance. Des initiatives intéressantes sont présentées (Ex : extension de la formation aux équipes marketing, création d'outils...) qui donnes des indications sur l'évolution des pratiques. Exemples :

Vinci : *« en 2007, la coordination Achats et la délégation au Développement durable de VINCI ont mis au point la formation intitulée « Achats et développement durable : des pistes pour agir ». Testé chez Escota puis en région Rhône-Alpes chez Campenon Bernard Régions (VINCI Construction France), ce module de formation de quatre heures a été dispensé à plus de 50 acheteurs et animateurs développement durable, en France et en Belgique. Deux formations de formateurs ont également été organisées »* ;

France Telecom : *« le bon déploiement de notre politique d'achats responsables repose aussi sur la sensibilisation des acteurs impliqués dans le processus (acheteurs et donneurs d'ordre). Un module de formation a été spécifiquement conçu pour sensibiliser ces acteurs aux risques et opportunités en matière de développement durable et à la politique du Groupe. L'Outil Qredic® permet une évaluation interne régulière des risques et des opportunités en matière de développement durable, permet d'évaluer régulièrement la performance globale des fournisseurs et de définir, si nécessaire, des plans d'amélioration ».*

- **Conception produit**

L'éco-conception : 6 entreprises citent des actions visant à inscrire de nouveaux repères (analyse de cycle de vie, éco-conception) dans les phases de création de produits, packaging, PLV, etc. Cette thématique illustre la façon dont les métiers (R&D, achats, marketing, design) peuvent être repensés. Les formations sont en général montées avec des groupes mixtes (l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de création). Elles sont encore assez peu répandues en 2007. Exemple :

Danone : *« convaincu que c'est au stade de la conception des emballages qu'une sensibilisation doit être faite, Danone a développé en interne un outil simplifié permettant aux collaborateurs en charge de connaître rapidement l'impact sur l'environnement lié à une modification d'un système ou d'un matériau d'emballage ».*

Pernod Ricard : *« sensibilisation des équipes en charge des développements et des équipes marketing, notamment par le biais de séminaires et la diffusion d'un guide dédié (…) ; déploiement du programme de formation des équipes packagings et marketing aux méthodes d'éco-conception des produits développées par le Groupe. Mise en œuvre de ces méthodes au sein des filiales Propriétaires de Marques »* ;

6. Sensibilisation/formation comportementale

La moitié des entreprises du panel ont engagé des démarches de ce type en 2007. Ces actions sont présentées comme un moyen de réaliser des économies et d'atteindre collectivement des objectifs de réduction des consommations. Elles sont le plus souvent associées à des indicateurs de mesure.

Il sera intéressant d'avoir du retour d'expérience sur leurs impacts dans une période longue pour mesurer s'il s'agit de changements effectifs de pratiques.

- **Les éco-gestes** (au bureau ou sur les sites de production) : le sujet est traité sur le mode de la sensibilisation par la diffusion de brochures, guides et mémos, relayé par les supports de communication interne (intranet, affichage) et souvent associé à des challenges. Exemples :

  BNP Paribas : *« le P'tit mémo bureau, livret pratique (accompagné d'autocollants) distribué à près de 100 000 collaborateurs de BNP Paribas (imprimé sur papier recyclé et réalisé par un établissement et service d'aide par le travail, publié en français et anglais)»* ;

  LVMH : *« chez Moët & Chandon, des campagnes d'affichage déployées au siège et dans les différentes exploitations du vignoble pour encourager les bonnes habitudes (autour de cinq éco-gestes concernant l'énergie, les transports, l'eau, le papier et les déchets). Quizz spécial développement durable transmis à l'ensemble des salariés (à remplir par équipes de quatre personnes) et invitation des gagnants à un déjeuner équitable et écologique. »*

- **L'éco-conduite et toutes les incitations à modifier les pratiques de déplacement :** plusieurs entreprises ont mis en place des actions pour réduire les impacts des trajets professionnels ou des trajets domicile-travail. C'est un sujet sur lequel les leviers de sensibilisation sont multiples. Cela va d'outils d'autodiagnostic pour favoriser la prise de conscience jusqu'aux Plans de Déplacements Entreprise et aux incitations financières pour les employés utilisant les transports en commun. Exemples :

  Cap Gemini (Pays Bas) : *« réduire l'impact environnemental : des journées "voyager malin" ont été organisées pour donner aux conducteurs des conseils pour économiser l'énergie en changeant leur façon de conduire. Tous les ans, en avril, un document est remis à chaque conducteur de l'entreprise qui recense la consommation de leur voiture pendant l'année, et les chiffres de l'année précédente, ce qui permet de mesurer les économies réalisées en termes de consommation d'essence. Pour encourager les conducteurs à délaisser leur voiture, chaque employé en Hollande a droit à une "NS business card" fournie par la compagnie de rail des Pays Bas » ;*

  Saint-Gobain : *« dans un souci de baisse des consommations en fioul de sa flotte de camions, le groupe Point.P et Raab Karcher Allemagne ont mis en place un vaste programme de formation ''Conduite Responsable'' destiné aux chauffeurs, pour leur apprendre à mieux conduire pour moins consommer et réduire les émissions de CO2 » ;*

  LVMH : *« la Semaine de la Mobilité Européenne a été l'occasion de faire prendre conscience à chacun des émissions de CO2 dont il est à l'origine selon le mode de transport utilisé, que se soit pour aller travailler ou pour ses vacances. La Maison Vuitton a envoyé une brochure « Bougez autrement » aux 5 000 collaborateurs français. Elle permet de comptabiliser les émissions de CO2 en fonction des différents modes de déplacement : métro, autobus, voiture, vélo, train ou tramway… et de calculer les éventuelles réductions d'impact en changeant nos habitudes, par le recours au covoiturage par exemple »*.

7. Actions favorisant l'innovation (appel à projets…)

Onze entreprises présentent des actions qui encouragent activement l'innovation et associent les salariés à l'amélioration des performances environnementales de leurs activités, services et produits. Ces démarches permettent d'ancrer les connaissances et compétences acquises lors des actions de sensibilisation et de formation.

Parmi les initiatives présentées :

Sanofi : *« les Trophées climatiques, un engagement durable pour l'environnement : pour la première édition des trophées climatiques, six équipes ont été primées en 2007. Les 38 projets présentés ont été extrêmement riches et variés (achat de 1600 voitures hybrides au Japon, réalisation d'un bâtiment très économe en énergie en Angleterre, réalisations de chauffage solaire d'eau, rénovation de bâtiments de bureaux aux États-Unis, méthanisation et la valorisation sous forme d'énergie d'effluents industriels en France). Fort de ce succès, le Groupe a reconduit la démarche en 2008 » ;*

Alcatel : *« les « Champions du développement durable » (mai 2007) : ouvert à tous les salariés, ce programme récompense les personnes et les équipes ayant fait une contribution exceptionnelle dans le domaine de la responsabilité sociétale. Les 8 projets récompensés l'année dernière ont été sélectionnés par un comité de CSR Europe, une ONG indépendante. En 2007, deux initiatives ont été reconnues comme « Champions du développement durable » (exemple : Filtre à air frais, énergie renouvelable pour les installations télécoms…) ; une équipe associant des représentants des Achats, de l'Audit et des équipes commerciales a été reconnue comme «Champion du développement durable» pour son engagement dans la mise en œuvre du programme « Achats Responsables » au sein du Groupe » ;*

CHAMPIONS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE*

EDF : *« l'édition 2007 des Trophées du développement durable (édition I en 2004) : plus de 600 projets concrets, dont 200 environ émanant de l'international, sur les économies d'énergie, la protection de l'environnement, les énergies renouvelables, l'ancrage territorial, l'accès à l'énergie, l'insertion sociale, l'intégration des personnes handicapées, etc. 56 projets retenus par les directions et présentés au jury final réunissant dirigeants du Groupe et experts internationaux. 21 projets couronnés » ;*

2007
Trophées du Développement Durable

L'édition 2007 des Trophées du Développement Durable (1re édition en 2004) a suscité une forte mobilisation dans le Groupe : plus de 600 projets concrets, dont 200 environ émanant de l'international, sur les économies d'énergie, la protection de l'environnement, les énergies renouvelables, l'ancrage territorial, l'accès à l'énergie, l'insertion sociale, l'intégration des personnes handicapées, etc. 56 projets ont été retenus par les directions et présentés au jury final réunissant dirigeants du Groupe et experts internationaux. 21 projets ont été couronnés.

Air France : *« le groupe vise à stimuler l'innovation de ses collaborateurs, afin d'intégrer les principes du développement durable dans les pratiques. Ainsi le programme "innovation qualité" lancé initialement par Air France Industries, est aujourd'hui déployé dans toutes les directions de la compagnie pour encourager les salariés à soumettre leurs idées. En 2007, ce sont plus de 7 000 suggestions qui ont été recueillies, dont un nombre croissant est lié au développement durable » ;*

Dexia : *« proposer des solutions innovantes pour réduire notre impact environnemental : en 2007, Dexia Crédit Local a lancé auprès de ses salariés, à l'occasion de la semaine du développement durable, un appel à propositions destiné à améliorer la prise en compte de l'environnement au sein de l'entreprise. Six propositions ont été retenues et mises en œuvre dans l'année, parmi lesquelles la mise en place d'une formation interne sur le développement durable. Quinze autres propositions font l'objet d'une étude de faisabilité. L'initiative sera étendue en 2008 dans le cadre d'un appel à propositions autour de la lutte contre le changement climatique lancé auprès de l'ensemble des collaborateurs du groupe ».*

DES ACTIONS POUR LES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL

Plusieurs entités ont mis en œuvre en 2007 des actions de réduction des impacts environnementaux des trajets domicile-travail de leurs collaborateurs. Dexia Banque Belgique a développé l'initiative des « vendredis à vélo via Dexia » à Bruxelles, en partenariat avec la Région de Bruxelles-Capitale, afin de promouvoir l'usage du vélo pour leurs déplacements domicile-travail. Dans le cadre de la semaine européenne de la mobilité, Dexia Sofaxis a lancé un Plan de Déplacement d'Entreprise permettant à ses collaborateurs, via son portail intranet, l'accès au site de covoiturage de la ville de Bourges et regroupant l'ensemble des documents présentant les solutions de transports en commun existants.

Friday Bikeday

Le levier innovation est un des plus intéressants pour convaincre les équipes de la nécessité de faire du développement durable. Il permet d'imaginer les métiers ou les solutions de demain et prépare l'entreprise à faire évoluer ces pratiques. C'est un des plus positifs. On peut espérer que l'étape suivante consiste à généraliser les meilleures idées.

8. Actions visant les fournisseurs et sous-traitants

Cette dimension est importante compte tenu du mode d'organisation actuelle des chaînes de production dans tous les secteurs. Quels que soient les métiers, de multiples sous-traitants peuvent travailler avec des salariés sur un même site. L'analyse du cycle de vie ou les Bilans carbone™ conduisent les entreprises à intégrer de multiples paramètres dont font partie les services fournis par les fournisseurs et les sous-traitants.
Les actions visant à partager avec les fournisseurs les enjeux liés aux achats responsables sont souvent citées : elles passent principalement encore par la diffusion de chartes (annexées aux contrats), la modification des critères donnés dans les cahiers des charges, pris en compte dans la sélection des fournisseurs, etc.
8 entreprises ont même lancé des programmes de formation.
Dans les rapports 2008, les entreprises sont plus nombreuses à faire état d'actions visant à accompagner leurs fournisseurs : groupes de travail afin d'échanger sur les bonnes pratiques, appui à la certification. Exemples :

Alcatel-Lucent : *« en 2007, Alcatel-Lucent a travaillé avec des fournisseurs déjà audités afin d'évaluer les progrès réalisés et de résoudre les difficultés identifiées. Ce suivi a permis de constater des améliorations notables, ce qui démontre l'engagement des fournisseurs, consécutif à une évaluation sur site, à déployer les actions correctives nécessaires »* ;

Carrefour : *« en 2006, les enseignes du Groupe en France ont mis à la disposition de plus de 70 de leurs fournisseurs de produits à marques propres, un outil informatique d'autodiagnostic pour les aider dans la mise en place de leur politique développement durable »* ;

Pernod Ricard : *« nous avons intégré une section dédiée au développement durable dans les formations de nos acheteurs. Cette section vise à expliquer nos méthodologies, ainsi que nos attentes vis-à-vis de nos fournisseurs »*.

C. Mesure des résultats

Même si l'on peut observer dans certains rapports un véritable effort de précision (chiffres, retours d'expérience), seules 19 entreprises sur 40 donnent des chiffres sur leurs réalisations (la plupart du temps uniquement sur les effectifs touchés, parfois sur la durée des formations). On ne trouve presque rien sur les objectifs poursuivis, la pédagogie, les modalités de pilotage, les indicateurs de suivi ou les résultats mesurés sur le terrain (modifications de pratiques observées dans les différents métiers, impacts sur la performance RSE de l'entreprise…). Il est dès lors difficile d'apprécier la portée de ces actions. Seules 2 entreprises témoignent des difficultés et des limites des actions entreprises. Exemple :

Danone : *« le programme Evolution, qui promeut l'employabilité du personnel est une réussite en France. Sa diffusion mondiale, en revanche, est moins rapide que prévue. Ce retard interroge sur les moyens d'animation de la fonction de gestion des ressources humaines des responsables de sites ainsi que sur les indicateurs à mettre en place selon les contextes locaux différents ».*

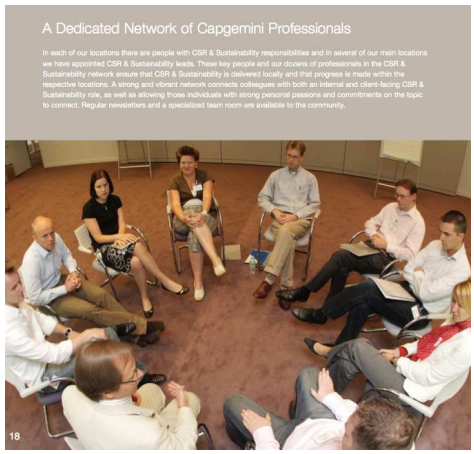
La mobilisation des salariés sur le développement durable ne semble pas faire l'objet de politiques aussi ambitieuses que celles dont ont bénéficié d'autres grands changements ces dernières années (comme le déploiement de programmes de management ou de performance globale, les démarches qualité ou le déploiement de nouveaux systèmes d'information).

D. Forme du rapport

Elle est très variable. La plupart des rapports 2008 présentent des photos d'hommes et de femmes de l'entreprise (au-delà des dirigeants et du conseil de surveillance). Toutefois peu d'entre eux y associent des témoignages de collaborateurs ou de leurs représentants.

A titre d'exemple, les rapports de St Microelectronics, Carrefour, L'Oréal, CapGemini, Alcatel ou encore Dexia, conjuguent un certain nombre de qualités :

- images ;
- informations sur la mobilisation diffusées tout au long du rapport (et pas uniquement dans la partie consacrée au volet social) ;
- témoignages de collaborateurs ;
- formulation des "têtes de chapitres" et "titres" soulignant l'importance accordée à l'engagement et à l'implication des collaborateurs.



Témoignage

Gonda Storms, Head of product management — Payment systems PFS — Marketing DBB

Comme toutes les femmes cadres de Dexia en Belgique, j'ai été invitée à participer aux conférences du réseau WINGS créé et organisé par Dexia.

J'ai trouvé cette initiative particulièrement constructive grâce à la qualité et à la diversité des invitées. Des sujets importants ont été abordés, tels que, par exemple, les schémas de carrière horizontaux et verticaux, les stéréotypes contre lesquels les femmes mères de famille doivent lutter pour faire reconnaître leur ambition professionnelle, la perception de soi. Les débats ont été très enrichissants car fondés sur des témoignages concrets et l'expérience quotidienne des intervenantes.

Pour ma part, j'ai été le rapporteur de l'un des 39 ateliers qui ont été organisés. Le résultat de l'ensemble des ateliers a abouti à de nombreuses propositions concrètes qui sont autant de pistes à intégrer dans le plan d'action global qui va être mené par le Diversity Manager à travers tout le groupe Dexia.

Je pense que WINGS apporte une réponse dynamique aux attentes non seulement dans le domaine de l'égalité entre les hommes et les femmes mais aussi plus largement en matière de gestion de la diversité, car certaines actions bénéficieront aussi aux hommes !

Formation sur la diversité (Espagne).

V.
Mise en perspective

L'étude exhaustive des rapports développement durable 2008 du CAC 40 montre que les leaders de l'économie française n'ont pas encore une communication globale sur le développement durable qui permette aux observateurs de mesurer la place stratégique qu'il occupe et les efforts mis en œuvre pour y associer les salariés. Novethic, avec des Enjeux et des Hommes, a choisi de se focaliser sur la mobilisation des salariés parce qu'elle constitue un élément incontournable dans le déploiement d'une stratégie et une grille de lecture efficace pour mesurer l'engagement des entreprises.

Les agences de notation extra-financière intègrent cette dimension de façon transversale.
Nicole Notat, présidente de l'agence de notation extra-financière Vigeo, témoigne de l'importance du sujet :

« Former les salariés à la RSE suppose que l'entreprise ait procédé à une définition précise des enjeux et des objectifs que recouvre ce concept pour elle. Se pose alors la question de savoir si cette définition est l'objet de démarches « top-down » (venant du management), ou de demandes associant les salariés ou leurs représentants.
Si des éléments de cette nature sont visibles et pertinents, alors nous les valorisons dans notre analyse. Au-delà, c'est sur chaque objectif social, environnemental et sociétal que nous observons si la visibilité des engagements auprès des salariés ou d'autres parties prenantes est assurée et si dans les dispositifs de déploiement, des moyens ou outils existent, quand ils se justifient, d'informations ou de formation des salariés ».

Le débat est ouvert pour tenter de savoir si le tableau que l'entreprise fait d'elle-même reflète ou non ses pratiques. Font-elles ce qu'elles disent ? Certainement ! Disent-elles tout ce qu'elles font ? Certainement pas ! Les arbitrages de communication et les modes de construction des rapports, étroitement liés à l'organisation des directions développement durable et à la place qu'elles occupent au sein des entreprises peuvent conduire à des résultats d'affichage en décalage avec les réalisations de la dite entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons interrogé deux responsables développement durable appartenant à des entreprises dont le classement semblait en décalage avec leur politique développement durable, ancienne et structurée. L'objectif est de comprendre pourquoi la mobilisation des salariés semblait si peu traitée.

Gilles Vermot-Desroches, directeur développement durable de Schneider Electric :

« Il y a peu d'information sur nos démarches de mobilisation dans le rapport car notre parti pris est de communiquer sur des résultats et non sur le process de progrès…
L'engagement stratégique de notre groupe dans le développement durable transforme l'entreprise en profondeur. Nous étions hier le spécialiste de produits électriques et des automates, nous serons demain le spécialiste du management de l'énergie. La part de notre activité dans les pays de la nouvelle économie (+30%), tout comme la part des solutions d'efficience énergétique (20%) dans notre activité, est significative.
Nous ne réaliserions pas ces mutations sans les équipes, sans un engagement fort pour leur faire partager les enjeux et réfléchir avec eux aux solutions pour préserver mieux notre commune planète.
Le développement durable est inscrit à notre plan triennal depuis 2001, notre baromètre Planète et Société fait partie des 20 indicateurs de suivis examinés en comité de direction…
Lorsque nous avons pour objectif d'amener 90% des sites à s'engager durablement dans des actions des fondations Schneider Electric au profit des jeunes, et que nous obtenons, fin 2007, la note de 7/10 ce qui signifie que 70% des 1500 sites, ces chiffres indiquent clairement l'implication de nos collaborateurs. De même, notre programme efficacité énergétique est appliqué actuellement dans 60% de nos propres sites industriels. Cela ne peut se faire qu'avec des managers et des collaborateurs convaincus et jouant localement le rôle de relais. De nombreux sites, blogs et communautés internes permettent cette prise en compte individuelle et collective. Enfin sur le volet environnemental, si 40 % de notre business est couvert en éco-conception depuis décembre 2007, c'est parce que les équipes concernées ont forcément été sensibilisées et formées. Nos résultats, plutôt reconnus, sont en eux mêmes un indicateur des actions que nous avons mises en œuvre pour embarquer nos équipes dans ces changements. »

Jacques Toraille, Directeur développement durable de Michelin :

« Le rapport intermédiaire, que nous publions une année sur deux est beaucoup plus court et de ce fait moins explicatif et moins détaillé. C'est un compte rendu de nos actions, en réduction, nous ne parlons pas de tout, nous retenons les indicateurs de résultats principaux. Le thème de la mobilisation des salariés n'est effectivement pas développé dans l'édition 2007.
Il faut dire que la mobilisation des salariés ne se traite pas dans notre groupe de façon « générique » autour de la démarche PRM (Performance et Responsabilité Michelin), hormis via le journal interne dans lequel nous signalons maintenant systématiquement les actions qui relèvent de cette démarche pour les mettre en perspective. Nous agissons plutôt sur des points de concrétisation tels que la diversité, les conditions de travail ou l'innovation produit/service.

Au-delà de l'implication du plus grand nombre, dans les sites, sur la sécurité au travail ou la certification environnementale, l'équipe PRM a mené des actions ciblées (exemples auprès des directeurs d'entités, des communicants, des correspondants sur des sujets spécifiques de notre démarche…) et surtout accompli un travail de fond avec les opérationnels (exemple : les chefs de projet du marketing stratégique qui travaillent sur la performance des pneus et intègrent totalement maintenant les performances environnementales dans leurs cahiers des charges de nouvelles gammes).
Le système d'intéressement (prime collective liée à la « re-certification » environnementale sur les sites) et de rémunération des managers appuie très pratiquement la démarche.
Nous pouvons constater qu'en quelques années le niveau de conscience interne sur le sujet a très significativement progressé.»

Au delà des résultats de l'étude, l'objectif de nos travaux est de montrer combien il est important de préparer les entreprises et donc les hommes et les femmes qui la composent aux changements parfois radicaux qu'implique la mise en place d'une stratégie de développement durable. Conçus en 2007, les rapports publiés en 2008 n'intégraient pas la crise financière et économique qui a pris toute sa vigueur à l'automne 2008. Il sera intéressant de voir comment les prochains rapports de développement durable évoqueront ce changement de paradigme. En principe les différents critères de responsabilité sociale offrent des remèdes à la crise dans ses multiples accès. Bonne gouvernance, transparence accrue, innovation et recherche et développement basés sur l'éco-conception et l'analyse des cycles, limitation des impacts environnementaux, recrutement de toutes les composantes sociales, respect des droits humains, employabilité… La liste est incomplète mais on peut trouver dans les grilles d'évaluation du développement durable, le mode d'emploi d'une économie qui mise sur le long terme.

Pour que ce scenario se réalise, il faut modifier en profondeur l'épine dorsale de ces « animaux » complexes que sont les grandes multinationales. Cela passe par un dosage subtil entre stimulations externes via la sensibilisation aux grands enjeux planétaires ou locaux et mobilisation interne par des programmes dont les observateurs aimeraient connaitre l'ampleur.

VI.
Avis d'experts

Agnès Rambaud et Thierry Marneffe, directeurs associés co-fondateurs de « des Enjeux et des Hommes ».

Sur l'intérêt qu'il y a à manifester l'importance accordée à la mobilisation des équipes au point de la mettre en avant.

La présentation, dans le rapport RSE, d'une stratégie, pertinente et cohérente avec les enjeux de l'entreprise est bien évidemment fondamentale. Celle des réalisations et des résultats l'est tout autant. Mais ce n'est pas suffisant : c'est aussi à la lecture des moyens, programmes, systèmes de management mis en œuvre pour inscrire ces nouvelles dimensions dans les gênes de l'entreprise qu'on peut apprécier la réalité des mutations enclenchées.

Pour mettre en œuvre les solutions et innovations qui répondront aux défis que pose le développement durable c'est toute l'organisation qui doit être mobilisée, des équipes de direction aux opérationnels. Si l'engagement stratégique dans la RSE impacte les politiques et les processus, il impacte aussi et surtout le management et les collaborateurs. Il ne peut se concrétiser que si les équipes en comprennent le sens, leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportements professionnels.
Communiquer sur cet engagement prend ainsi tout son sens dans un rapport qui a vocation à être le support privilégié de la communication de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

Sur les résultats présentés dans l'étude

L'étude ne reflète pas forcément la réalité des actions menées, mais bien celles que les entreprises ont choisi de valoriser dans cet exercice de communication.
Elle pourrait être affinée en tenant compte par exemple des pratiques de communication liées à la culture ou au secteur de chaque entreprise (Ex : BtoB).
Pour aller plus loin, il faudrait aussi pouvoir la compléter en analysant le dispositif global de communication (site Web, supports commerciaux…) de chaque entreprise et pas uniquement le rapport RSE qui n'est qu'un des moyens d'interagir avec les parties prenantes.
Enfin rappelons qu'elle porte sur les réalisations de 2007 et que la situation a pu sensiblement évoluer dans les entreprises en une année.

En tout état de cause, l'étude constitue un assez bon reflet des constats que nous faisons dans les entreprises dans lesquelles nous intervenons depuis plusieurs années et qui ont été confirmés dans les différents travaux que nous avons menés en 2008 (pour préparer le « Guide de la mobilisation » en partenariat avec le Comité 21, le « Comop n°34 » du Grenelle de l'environnement ou la Conférence internationale de la Décennie des Nations Unies sur « La contribution des entreprises à l'éducation pour un développement durable ») : alors même que l'urgence d'intégrer les principes de développement durable se fait de plus en plus sentir dans la société et que les changements induits sont majeurs et longs à mettre en place, de nombreuses entreprises n'ont pas mis en œuvre des dispositifs à la hauteur des enjeux.

Sur les actions à conduire plus globalement pour réussir le changement

L'engagement dans la RSE représente des changements de repères, dès lors qu'il s'agit :

- d'intégrer dans les processus de décision et de gestion les dimensions sociales, sociétales, environnementales et économiques ;
- de mettre en œuvre des pratiques de bonne gouvernance, de responsabilité, de transversalité et d'amélioration continue ;
- d'associer les parties prenantes dans une approche partenariale ;
- de prendre en compte le long terme (les conséquences de ses choix à 3, 5, 10 ans en s'autorisant de vraies ruptures).

Comment partager avec les équipes les risques du changement climatique et de la raréfaction des ressources ? Comment alléger l'empreinte de ses activités sur les territoires et le patrimoine commun ? Comment innover pour mieux répondre aux nouvelles attentes des clients « responsables » ? Comment travailler avec ses fournisseurs et sous traitants pour sécuriser sa supply chain et favoriser l'innovation ? Comment engager le dialogue avec les parties prenantes ? La mise en œuvre d'une démarche de développement durable est bien une nouvelle façon de concevoir et de pratiquer son métier.

Ces mutations nécessitent, en premier lieu, une prise de conscience collective et individuelle, afin de faire coïncider les objectifs de l'entreprise et les motivations des acteurs qui doivent s'impliquer pour les atteindre.
Or, ce travail de sensibilisation est loin d'être achevé dans de nombreuses entreprises. Il y a encore nécessité de revenir sur la question du sens, de lever les freins persistants, de créer un socle de repères communs, de trouver les leviers pour entrainer les sceptiques. Ceci illustrant combien la dynamique propre au changement de culture demande du temps.

D'autre part le travail de formation n'a été que très partiellement enclenché, au niveau des collaborateurs comme des managers : peut-être par mésestimation des enjeux du changement des pratiques professionnelles de la part des directions générales ; peut-être également par manque d'implication des Directions des Ressources Humaines qui n'ont pas vu leur rôle (et au fond l'opportunité) dans l'implication des équipes au service de la stratégie RSE ; peut-être enfin, par difficulté des directions métiers à traduire ces enjeux et objectifs dans leur périmètre :

- à accompagner, pour les directions achats, les acheteurs pour qu'ils soient non seulement acteurs de la rentabilité mais également acteurs de la gestion des risques sociaux et environnementaux de leur entreprise ou artisans du passage d'une logique prescriptive à une logique collaborative avec les fournisseurs, condition de création de valeur et d'innovation) ;
- à faire évoluer, pour une direction de la communication, les pratiques vers l'éco conception des campagnes, l'attention portée au message, le respect de la charte de l'UDA, etc.

Enfin la RSE tarde à être inscrite dans les processus et outils managériaux (fixation d'objectifs, rémunérations et intéressement, définition et gestion des compétences, critères d'appréciation annuelle, systèmes de pilotage…). Or le changement de culture est la résultante de mutations structurelles mais aussi managériales.

En conclusion, c'est une véritable gestion du changement qu'il faut engager, un projet d'entreprise à part entière, qui implique, dans la durée, la direction de l'entreprise, le management et toutes les équipes.

La tâche est complexe compte tenu des effectifs à toucher, de la complexité des sujets à traiter, des dimensions interculturelles et internationales…

D'où la nécessité de s'y atteler, en synergie avec les acteurs du changement que sont les Directions de ressources humaines, les Directions de la formation, les Directions de la communication interne, de monter des vraies stratégies de déploiement, de constituer et motiver des réseaux de relais, de s'assurer de leur soutien, de lever les résistances au changement (liées à l'organisation, aux outils, aux hommes) et de se préparer à animer la dynamique dans le temps.

Mais quelles innovations et quelles opportunités pour les entreprises qui se sont engagées !
Et, pour revenir à l'étude, quel intérêt pour le lecteur, de découvrir dans les rapports ces pratiques inspirantes !

ANNEXES

A. Critères de notation

12 critères ont été distingués

1. Ambition présentée dans l'édito du Président
2. Objectifs présentées dans la feuille de route/plan d'action
3. Organisation : existence d'un réseau de correspondants, relais formés et outillés pour déployer la stratégie
4. Actions de sensibilisation
5. Actions de formation
6. Actions visant à animer la dynamique de changement : incentive, boites à idées, échange de bonnes pratiques
7. Intégration au système de management : recrutement, évaluation, rémunération, revue de direction
8. Partenariat avec la Direction ressources humaines, Direction de la formation
9. Indicateurs spécifiques sur la mobilisation des salariés dans le tableau d'indicateurs
10. Actions de sensibilisation/formation des fournisseurs et sous-traitants
11. Perspectives / année N + 1
12. Forme du rapport

B. Pondération des critères

Les critères qui renvoient à des réalisations (items 4 à 7) sont surpondérés par rapport aux items qui sont de l'ordre du déclaratif.
La formation a été davantage notée que la sensibilisation (dans la mesure où elle demande davantage de temps, l'implication de la hiérarchie de proximité, des équipes RH internes pour inscrire le thème au plan de formation annuel).
Il en est de même pour l'intégration du développement durable aux pratiques de management, qui est supposée entrainer des changements conséquents sur les modes de fonctionnement internes.

Les changements apportés par rapport à la grille d'analyse des rapports de l'année précédente
Un critère a été rajouté pour tenir compte de l'organisation mise en place pour déployer la stratégie RSE (exemple : *« des relais missionnés pour relayer la stratégie développement durable »)*

Ont été distinguées (critère 6 et critère 7), d'une part, les actions visant à animer la dynamique de changement (incentive, boites à idées, échanges de bonnes pratiques). D'autre part, les actions permettant d'intégrer la RSE au système de management (aux critères de recrutement, d'évaluation ou de rémunération des salariés) alors que ces données étaient fondues dans un même item l'an dernier.

La rubrique dédiée à la sensibilisation/formation des ''clients'' a été supprimée, celle sur la sensibilisation/formation des fournisseurs et sous-traitants a été conservée.

Un bonus a été créé pour reconnaitre l'effort de précision (des chiffres, des résultats) : il augmente les scores de 1 à 2 points sur plusieurs items.

Ces changements ont été pris en compte pour garantir la comparabilité des notations des deux années.

C. Grille de notation

Item	Constat		Constat		Constat		Constat		Bonus	Max
Positionnement stratégique (éditorial du Président)	Non : aucune référence	0	Référence à la nécessité d'engagement des salariés	1	Référence à l'enjeu de sensibilisation/formation des équipes pour garantir leur engagement	2			2	4
Objectifs et réalisations figurant dans l'introduction du rapport, la feuille de route, le tableau de bord	Non : aucune référence	0	Oui : objectifs ponctuels d'actions de mobilisation (sensibilisation, formation…)	1	Oui : objectifs de déploiement de la stratégie RSE, objectifs identifiés de mobilisation des salariés	2			2	4
Organisation interne à l'entreprise	Il n'est pas fait mention de relais	0	Il existe des relais internes (intégrés dans l'ensemble des entités) missionnés pour relayer la stratégie développement durable	1	Ils ont été outillés et formés à cet effet	2				2
Actions de sensibilisation	Il n'est fait mention d'aucune action	0	Oui, ponctuelles / limitées par certains facteurs : durée, cibles, thématiques…	1	Oui multi thèmes et multi cibles	2	Oui, globales et visant à partager les enjeux de RSE (donner du sens)	4	2	6
Actions de formation	Il n'est fait mention d'aucune action	0	Oui, ponctuelles / limitées par certains facteurs : durée, cibles, thématiques…	2	Oui multi thèmes et multi cibles	4	Oui : globales et impactant le cœur des métiers	6	2	8
Actions visant à ancrer le changement : incentive, boite à idées, award, dispositif d'échange de bonnes pratiques	Il n'est fait mention d'aucune action	0	Oui, ponctuelles / limitées par certains facteurs : durée, cibles, thématiques…	2	Oui multi thèmes et multi cibles, séquencées dans le temps	4			2	6
Intégration au système de management : recrutement, évaluation, rémunération	Il n'est fait mention d'aucune action	0	Oui : partiellement	2	Oui dans un cadre de mise en cohérence globale	4	Mise en place d'un référentiel de management (ex : « way »)	6	2	8
Indicateurs spécifiques dans le tableau d'indicateurs	Il n'est fait mention d'aucun indicateur	0	Oui : indicateurs explicites de sensibilisation ou de formation	2						2
Partenariat avec la DRH, direction de la formation	Il n'est fait mention d'aucun partenariat	0	Oui	1						1
Actions de sensibilisation/formation des fournisseurs et sous-traitants	Il n'est fait mention d'aucune action	0	Oui : sensibilisation via diffusion charte	0,5	Oui : formation et groupes de travail	1	Accompagnement de démarches de progrès			2
Forme du rapport, incarnation de la mobilisation des salariés	Un rapport « à minima », non illustré, désincarné	0	Des photos de salariés, d'outils mis en œuvre, vocabulaire « RH »	1,5	Des témoignages de salariés sur leur compréhension des enjeux, leurs modifications de pratiques	3		2	2	5
Perspectives / années + 1	Non : aucune mise en perspective	0	Oui : objectifs ponctuels de sensibilisation ou formation	1	Oui : objectifs de déploiement sur plusieurs thèmes et cibles	2				2
Total									**+ 14**	**50**

56 rue de Lille - 75007 Paris
+33 (0)1 58 50 98 14
novethic.fr

Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts, est un centre de recherche sur la Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises (RSE) et l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et un media expert sur le développement durable. Depuis 2001, le centre de recherche Novethic propose son expertise aux professionnels et anime des échanges entre différents acteurs : investisseurs, entreprises, ONG et collectivités locales. Les études RSE de Novethic analysent la façon dont les grandes entreprises françaises mettent en œuvre leurs obligations sur le développement durable.

« des Enjeux et des Hommes » est spécialisé dans le déploiement des politiques de développement durable dans les pratiques professionnelles. Créé en 2003 par des experts de la RSE et de la conduite du changement, le cabinet intervient dans les entreprises et collectivités pour concevoir et déployer des programmes de mobilisation des salariés (formations, groupes de travail, sessions de génération d'idées…).

1 rue du Louvre - 75001 Paris
01 71 18 29 50
desenjeuxetdeshommes.com

COORDINATION ET REALISATION :
Anne-Catherine Husson-Traore, Novethic
Agnès Rambaud et Fanny Picard,
des Enjeux et des Hommes