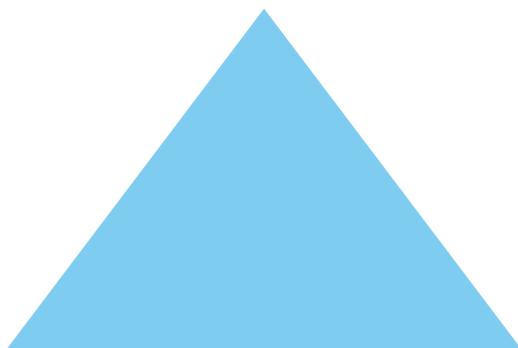
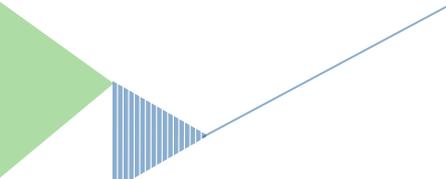


QUAND LA TRANSFORMATION DURABLE DES ENTREPRISES DEVIENT L'AFFAIRE DES SALARIÉS

RAPPORT 2022

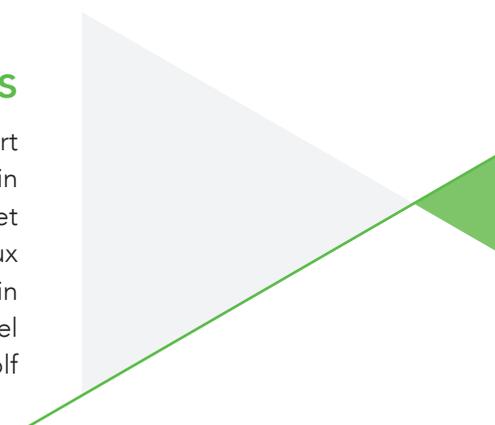




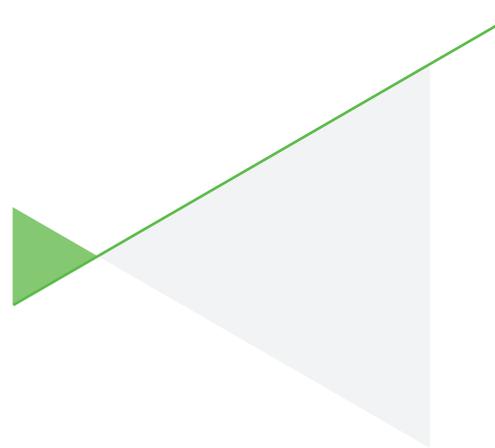
COMPOSITION des groupes de travail MR21
qui ont rédigé le rapport, animé la réflexion et
consulté de nombreux experts pour enrichir les
travaux



Comité de pilotage & rédacteurs



Fabien Figula Letort
Séverine Gérardin
Yannick Le Callet
Sterenn Le Roux
Isabelle Naudin
Stéphane Vendel
Erika Wolf

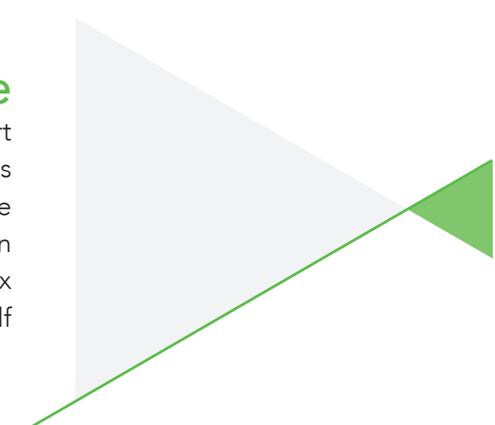


Contributeurs du collectif MR21

Anne-Laure Alberge
Jérôme Armand
Emmanuelle Bertaudière
Isabella Calaza
Nathalie Ferjoux
Fabien Figula Letort
Audrey de Garidel
Audrey Gérard
Marie Gloutier
Herrick du Halgouet

Sylvie Laplace
Yannick Le Callet
Sterenn Le Roux
Laetitia Maynard
Adriana Pinto
Marine Routeau
Stéphane Vendel
Erika Wolf
Stéphanie Zanon

Comité de relecture



Fabien Figula Letort
Patrick d'Humières
Sylvie Laplace
Isabelle Naudin
Catherine Puiseux
Erika Wolf

PRÉFACE

Le salariat comme voie d'engagement, une idée qui pourrait changer la donne ?

Ces dernières années, cette idée s'est transformée en réalité, de manière organique, spontanée et simultanée à plusieurs endroits du monde de l'entreprise. Tels des pâquerettes qui se mettent à pousser partout dans les prairies quand vient la saison, des collectifs de salariés engagés pour l'écologie ont émergé avec la même envie de s'unir et d'agir au cœur de l'entreprise. Début 2021, 27 de ces collectifs se sont réunis autour d'un même désir de changer le monde de l'intérieur de l'entreprise en formant l'association LES COLLECTIFS. 18 mois plus tard LES COLLECTIFS porte la voix de près de 150 collectifs et des dizaines de milliers de salariés.

Les collectifs visent à réconcilier les parts "salarié" et "citoyen" en chacun de nous. Les collectifs de salariés se forment par-delà les silos des organisations et des niveaux hiérarchiques. Avec LES COLLECTIFS, nous mettons en commun nos expériences, nos perceptions, nos engagements. Nous agissons dans une logique de « pour pouvoir » pour remettre l'entreprise au service du monde dans le respect du vivant et des limites planétaires.

Les entreprises manipulent de grands flux d'argent, d'énergie et de matières. Leurs produits et services ont un impact systémique sur nos modes de vie. Elles orientent le travail de millions de personnes. Elles ont donc une grande responsabilité dans la résolution des défis écologiques qui se présentent.

Les collectifs de salariés contribuent à changer l'entreprise de l'intérieur et accélèrent ainsi la transition qui s'impose. En étant au plus près du terrain, ils sont en mesure de proposer et déployer des

actions qui, généralisées dans l'ensemble de l'entreprise, ont un grand effet de levier positif pour la société.

La capacité d'influence des collectifs de salariés réside dans le narratif proposé et leur contribution au changement culturel. Aujourd'hui nous proposons de changer de regard sur le monde de l'entreprise en l'envisageant comme un immense terrain de jeu et d'exploration dans lequel il est possible d'engager des actions concrètes en faveur de la transition écologique. En activant le potentiel d'engagement des salariés, nous revendiquons que l'écologie n'est pas qu'une affaire d'experts et des directions RSE. Les défis auxquels nous faisons face sont colossaux et nous avons tous et toutes une zone d'influence où agir, au plus près du terrain et de la production de valeur, dans son métier et sur son lieu de travail. Chaque salarié a le potentiel d'être une antenne de détection d'un changement à opérer et d'être acteur de cette transformation. Aujourd'hui nous démontrons que le salariat peut être une voie d'engagement, qui vient en complémentarité de celles, plus reconnues, représentées par le monde syndical, associatif, militant, politique ou de l'Economie Sociale et Solidaire. Cet engagement salarié permet de nourrir un autre lien avec son entreprise, une nouvelle manière de l'habiter. Pour résumer, le monde ne changera pas sans les entreprises et les entreprises ne changeront pas sans les salariés.

Il y a 6000 entreprises de plus de 250 salariés en France. Où pourrions-nous aller si elles libéraient le potentiel de leurs salariés engagés ?

LES COLLECTIFS

SOMMAIRE du rapport

▶	INTRODUCTION	5
▶ 01	L' appropriation croissante des enjeux de durabilité par les salariés	6
	1.1- La multiplication des collectifs salariés	6
	1.2 - Le rôle officialisé des CSE sur le sujet environnemental	7
	1.3 - Le rôle des collectifs et leurs modes de fonctionnement en voie de construction	8
▶ 02	La meilleure organisation des collectifs : un levier de succès pour les Directions de Développement Durable/RSE	11
	2.1 - Associer les salariés et leurs représentants, à la fois en amont et dans le déploiement des stratégies RSE/ Développement Durable	11
	2.2 - Une exigence de sincérité et de vérité réciproque est nécessaire entre collectifs, représentants de salariés et direction de l'entreprise	12
	2.3 - Une structuration nécessaire du dialogue interne	13
	2.4- Plus la stratégie est partagée, plus elle peut être challengée	14
▶ 03	Les 10 propositions MR21 pour capitaliser sur l'engagement, l'énergie des collectifs et sur les initiatives spontanées des salariés	15
▶	CONCLUSION	22
	Conclusion par Patrick d'Humières, co-fondateur Eco-Learn, président de la commission nationale de normalisation Développement Durable de l'AFNOR	
▶	ANNEXES	24
	1. Remerciements	25
	2. Présentation de la communauté MR21	26
	3. Présentation des Master Class 21, vivier de la communauté MR21	27



INTRODUCTION

“Je t’ajoute dans le groupe Teams pour rejoindre la communauté Climat ?”.

Aussi simple qu’un clic, comme ils le feraient pour rejoindre une communauté virtuelle dans leur vie privée, les salariés peuvent désormais se retrouver pour parler de la problématique de l’empreinte carbone de leur entreprise mais aussi d’ancrage territorial, de management responsable ou encore de conditions de travail et joindre leur force pour faire changer les choses dans leur entreprise. Les faire changer, vraiment ? Les collectifs de salariés se développent comme des champignons, quels sont les facteurs clés de succès pour mobiliser l’entreprise, et la faire bouger ? Au gré d’un travail de 6 mois basé sur plus d’une trentaine d’entretiens, d’une recherche documentaire, des discussions entre 20 volontaires formés sur la transition durable des entreprises, membres de l’association MR21 ainsi que son président fondateur Patrick d’Humières, également co-fondateur d’Eco Learn, nous avons essayé de répondre à cette question.

Décryptage.

#1

L' APPROPRIATION CROISSANTE DES ENJEUX DE DURABILITÉ PAR LES SALARIÉS

1.1 LA MULTIPLICATION DES COLLECTIFS SALARIÉS

Souvent spontanément initiés par une poignée de salariés, les collectifs de salariés ont bien souvent pour origine l'ambition de questionner les pratiques (et non les habitudes) de leurs entreprises.

Ces initiatives ont dans un premier temps prioritairement concerné la vie de bureau en sensibilisant à la fin du plastique sur site, dans les cantines ou les salles de convivialité. Par un effet de contagion, de plus en plus de salariés ont soutenu ces démarches, peu à peu convaincus par leurs collègues ou par le souhait de faire vivre au bureau des convictions personnelles.

Ce mouvement s'est étendu à plusieurs entreprises à partir de 2020, à la faveur de la généralisation du télétravail pendant les périodes de confinement imposées par la crise sanitaire, mêlant digitalisation, porosité entre vie personnelle et professionnelle et recherche de sens.

Une utilisation accrue des outils digitaux a ainsi favorisé la création de canaux dédiés des réseaux sociaux type Teams ou Slack utilisés au sein des entreprises, facilitant les échanges d'initiatives locales et de bonnes pratiques entre les collaborateurs d'une même entreprise. Petit à petit, les plus convaincus ont naturellement animé cette communauté autour des sujets de développement durable, de façon totalement autonome et horizontale selon le temps disponible de chacun. Parce que ce sujet de la responsabilité de l'entreprise a besoin, plus que tous les autres, d'être rendu concret, quotidien, pour que chacun comprenne comment il peut contribuer et contribue déjà au sujet, les équipes en charge des moyens généraux ont été les premières à mettre à jour leurs pratiques

sur site, en particulier sur les sujets des plastiques à usage unique (en cohérence avec la réglementation), la végétalisation du cadre de vie, l'alimentation durable (offre bio, végétarienne, de saison, fontaines à eau...) ou encore les déplacements domicile-travail (bilan carbone, renouvellement des parcs auto et électrification, soutien au développement du covoiturage et du vélo...) en lien avec la Direction du Développement Durable lorsqu'elle existe.

La crise sanitaire a renforcé une attente forte de contribution chez les salariés y compris dans des populations moins qualifiées (engagement de tous (usines, terrain ...)) pour répondre à ces initiatives collectives émergentes, beaucoup de Directions Développement Durable, parfois en lien avec celles des Ressources humaines, ont ainsi su s'appuyer sur ces initiatives collectives de salariés voire dans certains cas les initier pour accélérer leur démarche d'engagement via par exemple la mise en place des plateformes de mécénat de compétence comme Vendredi, ou le déploiement de la Fresque du Climat animée par des salariés "Fresqueurs" par exemple.

Cette montée en puissance des initiatives spontanées et collectives de salariées autour des sujets de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), structurées ou non au sein d'un Collectif, s'inscrit naturellement dans le phénomène de recherche de sens au travail par les individus dans un contexte d'éco-anxiété croissant et semble être une tendance inéluctable à laquelle les Directions d'entreprise ont tout intérêt à être attentives afin de capter les signaux faibles et anticiper les transformations stratégiques nécessaires.

1.2 LE RÔLE OFFICIAISÉ DES CSE SUR LE SUJET ENVIRONNEMENTAL

Le développement du cadre législatif français favorise depuis plusieurs années l'engagement des salariés et de leurs représentants :

- les ordonnances Macron (2017) privilégient les négociations au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau des branches, ce qui pousse à aborder des questions de « transition écologique » qui touchent l'entreprise, sans être enfermé dans une position sectorielle, parfois en pointe mais aussi parfois en retrait !
- la loi Pacte a quant à elle réhaussé le nombre d'administrateurs salariés, donné l'opportunité de définir collectivement la raison d'être qui motive et engage une gouvernance et a rendu obligatoire la participation d'un salarié dans les comités de mission des entreprises à mission.

Dans la même logique, la loi climat et résilience (loi n° 2021-1104 du 22 août 2021) a modifié les prérogatives des CSE (Comité Social et Économique) qui sont obligatoires pour les entreprises de plus de 11 salariés) et qui est composé de représentants de l'entreprise mais aussi d'une délégation élue du personnel. Cette instance d'expression et de prise en compte des intérêts des salariés est désormais aussi *"informée et consultée sur les conséquences environnementales des mesures prises par l'entreprise"*.

Ceci implique que les CSE peuvent désormais proposer des solutions pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux. Ainsi, les CSE sont en droit d'interpeller la Direction sur la stratégie d'entreprise en matière d'environnement. Ceci renforce la position des salariés comme partie prenante clé – partie constitutive pour reprendre l'analyse du rapport Notat Senard - dans l'élaboration des plans climats par exemple ou encore la feuille de route RSE.

La CFDT a commencé à intégrer ces enjeux (cf. le Pacte pouvoir de vivre). De son côté, la CGT dans son livret *"L'enjeu social des questions environnementales dans le champ d'action des CSE"* affirme que *"Parce que cette loi va avoir des effets très concrets dans nos vies et au travail, nous avons décidé de les anticiper et d'y discerner tout ce qui peut constituer un levier en faveur des salariés au sein de leurs entreprises dans le cadre de la transition écologique"*.

On est loin du temps du Grenelle où les partenaires sociaux se liguèrent pour interdire aux ONG l'entrée dans les CHSCT (Comité d'Hygiène de Sécurité et Conditions de Travail) !

Désormais, l'entrée en vigueur de la loi climat et résilience donne un caractère obligatoire et omniprésent à la dimension environnementale dans les débats entre organisations syndicales et l'employeur (art. 40). Par ailleurs, l'article 41 de la loi « Climat et résilience » intègre les enjeux de la transition écologique à la négociation relative à la Gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP). La GEPP constitue donc un outil incontournable pour établir une cartographie des emplois et des compétences notamment pour répondre aux enjeux de la transition écologique.

On associera cette mutation du droit social à la relance de la GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) dans le cadre d'une démarche anticipatrice des conséquences sociales de la transition écologique et durable, pour que les salariés ne fassent pas les frais des mutations technologiques et commerciales qui vont accompagner le mouvement inévitablement et dont la Commission Européenne et la CES se soucient fortement, au nom de « la juste transition », concept qui doit devenir indissociable du Green Deal : la transformation se fera avec et pour les salariés aussi, ou elle échouera...

Cependant, ces nouvelles attributions du CSE nécessitent de donner plus de moyens pour que les CSE s'impliquent dans ces nouvelles tâches. La formation aux enjeux environnementaux appliqués à l'entreprise devient donc incontournable pour légitimer les représentants du personnel et les instances syndicales dans leur négociation et les propositions qu'ils formulent.

“ *La contribution ne peut pas se restreindre aux IRP dont la fonction est de représenter les intérêts des équipes. Il faut aider les IRP et les doter d'outils pour qu'ils puissent s'appuyer sur la dynamique du groupe & sur l'intelligence collective encadrée. Chaque action, réflexion devant se faire toujours vers le projet de l'entreprise.* ”

Sandrine Raffin, Fondatrice et Présidente,
Link Up Factory

Sans l'acquisition de compétences clés sur ces sujets, les collectifs de salariés pourraient faire concurrence aux instances représentatives du personnel, ayant acquis une formation par eux-mêmes sur ces sujets. Les uns comme les autres, collectifs de salariés et instances représentatives du personnel ont ainsi besoin de connaissances sur les enjeux du développement durable mais ils ont aussi besoin de connaître la stratégie RSE de leur entreprise, son ambition et sa maturité. C'est à cet effet que l'équipe MR21 a rédigé en 2020 le guide "décryptage de la DPEF", afin que des informations essentielles mais difficilement lisibles deviennent plus significatives et soient plus facilement partagées dans l'entreprise.

<https://mr21.org/publication-mr21-decryptage-du-reporting-extra-financier/>

1.3

LE RÔLE DES COLLECTIFS ET LEURS MODES DE FONCTIONNEMENT EN VOIE DE CONSTRUCTION

Confrontées à des interrogations, des revendications, des propositions et mobilisation de leurs collaborateurs, pouvant aller jusqu'à la constitution d'un Collectif de salariés, les entreprises sont invitées à répondre à de nombreuses questions, telles que :

- comment et jusqu'où prendre en compte ces initiatives des salariés, plus ou moins structurées, plus ou moins homogènes ?
- quelle posture adopter face à cette force vive, forme nouvelle de contre-pouvoir, interne de surcroît ?
- quels sont les risques (en matière de ressource humaine notamment) à ne pas la prendre en considération ? Quelles opportunités représentent ces collectifs ?
- Faut-il valoriser ces initiatives, les développer comme une force complémen-

taire aux IRP (Instances Représentatives du Personnel) ou au contraire l'intégrer dans celles-ci ?

- Comment la gouvernance actuelle doit-elle évoluer pour tenir compte de ces collectifs, si tel est le choix pris par la Direction ?

▶ **Le dialogue des collectifs avec les IRP et la Direction reste à améliorer, sinon à mettre en place...**

Nous avons pu constater au travers des interviews menées, que très souvent, les initiatives spontanées des salariés recevaient au départ un accueil mitigé, et en général distant voire méfiant, par les IRP comme par les membres de la Direction Générale. Cela peut sembler compréhensible face à cette "force" ou cette "voix" difficile à entendre, à reconnaître, sans porte-parole, ni représentant officiel, et dont les messages

ne sont pas toujours clairs, ni alignés avec la stratégie de l'entreprise.

Aussi pour ces raisons, et parce qu'ils constituent une force collective, avec une posture et une démarche globalement réfléchie et cohérente, les salariés se regroupant autour de Collectifs sont ceux qui obtiennent le plus de résultats.

Cependant, pour les Collectifs les plus avancés, de nombreux mois ont été nécessaires pour lever les freins des syndicats, du Comité de Direction, et même de la Direction RSE, à force de dialogue, de sensibilisation, de persuasion.

La définition des rôles de chacun reste difficile à établir, les salariés et les collectifs jouant en général un rôle d'électron libre, ou de "poil à gratter", comme eux-mêmes peuvent parfois se qualifier.

“ Le syndicalisme militant dur ne marche pas, ça doit être constructif et très concret et il faut comprendre les enjeux business. ”

Carole Lemoaligou, Directrice Développement Durable, Crédit Mutuel.

Et pourtant, l'un des facteurs clé de succès de la mise en œuvre et de l'enracinement des démarches citoyennes et durables des salariés est un dialogue constructif avec la Direction, et les IRP pour prendre place dans le paysage des parties prenantes qui doivent être sollicitées pour engager les entreprises vers une trajectoire de développement plus responsable (cf. rapport MR21 2021 :

<https://mr21.org/rapport-mr21-un-neces-saire-modele-dentreprise-durable-europeenne/>)

La Direction a une place à part parmi les différents groupes d'acteurs clés concernés par cette dynamique: les salariés engagés, la Direction RSE ou Développement durable, le Comité de Direction, les IRP, ainsi que l'Assemblée Générale des actionnaires en ce qui concerne les grandes entreprises.

Les interviewés ont clairement indiqué que pour réussir dans leurs démarches, une écoute et même un appui clair de la Direction était indispensable.

“ Les salariés peuvent faire, vouloir faire énormément mais si le dirigeant n'est pas moteur, il ne se passera rien. ”

François Guérin, PDG, CETIH.

La majorité des salariés ne manifeste pas leur volonté de changement en raison d'une trop grande distance avec la Direction par prudence, ne se sentant pas légitime ou par peur de véhiculer une "mauvaise image".

Pour éviter une démotivation, voire des démissions, de leurs salariés d'une part, et pour capitaliser sur leur créativité, leur envie, leur énergie d'autre part, les Directions ont tout intérêt à installer des structures de dialogue avec l'ensemble des collaborateurs.

Voici quelques exemples d'entreprises dont la culture a permis aux salariés de se sentir libres d'exprimer leurs idées à la Direction :

- Michelin : les salariés peuvent s'adresser directement au top management et obtenir une réponse, ils peuvent adresser directement au Comex une liste de questions. Le discours du board de Michelin étant très engagé sur les sujets de durabilité, l'équilibre People / Profit / Planet, les solutions proposées par les salariés sont écoutées et prises en compte.
- BNPP/ Cardiff : Les collaborateurs peuvent s'exprimer via des réseaux de collaborateurs avec un appui de la Direction ainsi qu'un réseau d'intrapreneurs (10-15 collaborateurs concernés / an).

“ On a allumé la mèche de la mixité sociale”, avec les programmes “Banlieue, nos quartiers ont du talent”, faisant émerger 500 cadres issus des banlieues, ou le programme “One million hours to help” qui finance des heures pour que les collaborateurs volontaires accompagnent des jeunes issus de milieux défavorisés”

Antoine Sire, Head of Company engagement, BNP Paribas.

- Les salariés d'Ubisoft peuvent se regrouper en "clubs" thématiques.
- Vinci a mis en place un prix de l'environnement ouvert aux collaborateurs ainsi que des "Clubs pivots" par domaine (RH, achat, communication) à l'occasion desquels des remontées de collaborateurs sont faites.

► **Un management souvent frileux d'allouer du temps et un budget pour nourrir ces initiatives**

Comme l'ont exprimé les personnes interviewées, le rôle du manager est crucial, pour créer un environnement dans lequel les salariés trouvent la possibilité et l'envie de s'exprimer sur les questions environnementales et sociales. Les managers devraient incarner la politique de l'entreprise en matière de Développement Durable/ RSE dans leur comportement et leur méthode de management.

Cependant, rares sont les exemples ou

(i) un budget est alloué et du temps prédéfini pour les salariés afin de pouvoir mettre en œuvre leur volonté citoyenne ;

(ii) ou encore les entreprises financent et mettent en place des formations dédiées au manager pour saisir les enjeux du développement durable et appréhender la politique de leur entreprise à cet égard.

Un autre point est ressorti des interviews : quand les directions ont mis en place voire soutenu les initiatives de Collectifs, elles n'ont pas force et légitimité (encore) en interne pour impacter la stratégie business.

L'implication des Directions et des lignes managériales semble donc à ce jour insuffisante, alors qu'il s'agit d'un pré requis pour engager les collaborateurs, pour favoriser l'écoute, la mise en place des propositions du terrain, et ainsi agir de façon cohérente, efficace, sincère et durable.

“ **Les administrateurs salariés peuvent parfois être considérés peu légitimes pour challenger le business model. Cela peut être considéré comme non ou peu acceptable du point de vue des actionnaires. On se heurte au modèle du shareholder value. De manière intéressante ces administrateurs sont considérés comme un élément positif pour les critères ESG en Europe. Alors que la perception est négative aux États-Unis.**

Bertrand Badre, ancien directeur de la Banque Mondiale, PDG et fondateur de « Blue like an Orange ».

Un autre axe à développer pour renforcer le dialogue entre salariés et Direction sur le sujet du Développement Durable et son intégration dans la stratégie business est la nomination d'administrateurs salariés.

En revanche, ceux-ci doivent être formés et surtout avoir une réelle voix pour être entendus et considérés au sein des conseils d'administration sur les sujets relevant de la RSE. Il n'est ainsi pas ressorti des interviews réalisées d'exemple illustrant la capacité des administrateurs salariés à se positionner sur des sujets saillants du Développement Durable.

Quant aux syndicats, selon la CFDT, ils sont en faveur du renforcement de la représentation des salariés d'une manière générale, et en particulier pour les sujets de Développement Durable. Les représentants doivent être partie constituante de l'entreprise permettant d'être plus sollicités et intégrés dans la stratégie et gouvernance de l'entreprise. Mais les sujets de Développement Durable sont un sujet parmi d'autres; ce qui prévaut est la santé de l'entreprise sur le long terme et l'équilibre des pouvoirs entre travail et capital.

Dans tous les cas, la représentation salariale n'est pas une garantie que les projets environnementaux soient la priorité. La loi n'impose aucun cadre concernant le mode d'élection des administrateurs salariés, et ne garantit donc pas que les actions de Développement Durable soient au centre de la représentation salariale.

Ainsi, la représentation des salariés en conseil d'administration des entreprises est essentielle, sans être suffisante, et mérite d'être renforcée. Cela implique une formation de haut niveau et un fort niveau d'expertise des représentants (qui devrait être pris en charge par l'entreprise), pour aborder des sujets complexes et participer à la définition de la stratégie d'entreprise. Leur mode d'élection ne garantit pas une sensibilité ou une représentation en faveur de la RSE ou du Développement Durable, qui reste encore un sujet non prioritaire dans les débats de gouvernance bien souvent....

LA MEILLEURE ORGANISATION DES COLLECTIFS : UN LEVIER DE SUCCÈS POUR LES DIRECTIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE/RSE

On observe une montée stratégique des directions Développement Durable/RSE qui doit nécessairement désormais engager également ces nouvelles parties prenantes internes (les Collectifs) dans leur démarche pour en assurer le succès. Cela pose ainsi la question de la gouvernance (représentants et mode de dialogue avec la direction Développement Durable) de la posture (challenge vs solution), du périmètre d'action (vie de bureau vs choix stratégiques durables) et des besoins (budget, temps, formation).

Les modes d'expression des salariés sont divers, en fonction de l'organisation et des comités existants des entreprises, de l'implication de la Direction, et des modes de communication disponibles pour les collaborateurs.

Ils sont souvent organisés par l'entreprise, mais peuvent aussi être provoqués par les salariés.

Voici quelques exemples de pratiques ressortis des interviews menées : comité de liaison, consultation e-mail, comité ad-hoc, comité de mission consultatif, club de salariés, groupe de brainstorming de volontaires, liste de questions posées par le Collectif ou individuellement aux dirigeants, Fondation, shadow board, consultation pour la définition de la raison d'être (pour les entreprises à mission), challenge ou prix de l'innovation, remontée via le e-learning, via les managers, ou encore boîte e-mail générique.

Comment les Directions de développement durable s'emparent de cette volonté interne de faire bouger l'entreprise, et quel rôle jouent-elles dans sa mise en œuvre ?

2.1 ASSOCIER LES SALARIÉS ET LEURS REPRÉSENTANTS, À LA FOIS EN AMONT ET DANS LE DÉPLOIEMENT DES STRATÉGIES RSE/ DÉVELOPPEMENT DURABLE

Si les sujets sociaux de qualité de vie au travail, diversité ou d'égalité salariale semblent désormais relativement bien intégrés par les directions, les sujets environnementaux ou humains comme les problématiques de reconversion professionnelle, d'accès durable aux matières premières, du numérique responsable ou les risques psycho-sociaux liés à l'éco-anxiété semblent encore mal appréhendés en dehors des obligations légales. Ces initiatives de collectifs de salariés expérimentent de nouveaux modes de gouvernance internes et questionnent la direction à l'égard de cet "empowerment" spontané des salariés sur des sujets environnementaux et sociétaux

susceptibles de remettre en question la cohérence de la stratégie de l'entreprise avec la recherche de sens et d'alignement de ses collaborateurs.

« La RSE ne doit pas s'isoler dans l'entreprise, ce n'est pas l'affaire d'experts mais c'est la responsabilité de tous. Déspecialiser la RSE, en impliquant l'ensemble des services, c'est nourrir la fierté d'appartenance et la marque employeur, faire de chacun un ambassadeur et surtout créer de la valeur relais, force de proposition et d'adaptation.

Sandrine Raffin, Fondatrice et Présidente, Link Up Factory

A ce stade, peu d'entreprises ont entrepris d'officialiser la démarche et d'aider ces collectifs à se structurer, par l'allocation d'un budget ou d'un temps libre dédié par exemple. Certains collectifs comme celui de Michelin ont attiré notre attention sur la nécessaire indépendance de leurs actions qui pourrait être mise en péril par une telle démarche. Pourtant, il semblerait qu'il y ait là une opportunité de rétention et d'attractivité de l'entreprise en rassemblant ses équipes autour de sa raison d'être et une perspective durable de sa feuille de route stratégique même si cela soulève la question des ressources allouées et des conditions données par l'entreprise au bénéfice des salariés et de leur engagement.

Selon la culture de l'entreprise, comme chez EDF par exemple, le collectif le Rhizome a publié un Manifeste permettant d'officialiser la démarche en interne et d'encadrer le champ d'action des salariés engagés. Ce manifeste co-écrit par les membres volontaires du collectif et relu par une centaine de personnes du Groupe a été publié sur LinkedIn et salué par la direction et les syndicats du Groupe. La direction va même jusqu'à s'appuyer sur ces ressources pour satisfaire les velléités d'engagement des salariés les plus motivés en les sollicitant par exemple pour produire un livre blanc avec 60 personnes dont 30 externes (et un

budget dédié) afin de tirer les enseignements d'un cycle de conférences organisé par la direction.

De même, un autre groupe dénommé "Projet Y" a été créé à l'initiative de la Direction sur la base du volontariat pour travailler sur la sobriété et comment le groupe EDF peut leader ce sujet en tant qu'énergéticien.

“ Avec les collectifs, on vient de créer le cercle de l'action. Nous sommes un super réservoir de forces vives et de réflexion sur les sujets de la neutralité carbone et autres défis environnementaux.

Eva Comble, Membre de la Core Team « Les Collectifs » et membre fondatrice du Rhizome le collectif d'EDF.

D'autres entreprises envisagent de déployer des démarches de sensibilisation comme la Fresque du Climat en s'appuyant sur les Fresqueurs internes, comme chez Orange par exemple, en la complétant par un volet sur mesure de la stratégie de RSE de l'entreprise afin de permettre aux salariés de mieux appréhender la stratégie de RSE de l'entreprise.

2.2

UNE EXIGENCE DE SINCÉRITÉ ET DE VÉRITÉ RÉCIPROQUE EST NÉCESSAIRE ENTRE COLLECTIFS, REPRÉSENTANTS DE SALARIÉS ET DIRECTION DE L'ENTREPRISE

En l'absence d'une prise en compte sincère et structurée des apports des "salariés citoyens" et des Collectifs, l'entreprise perd l'opportunité de démontrer la sincérité de sa démarche en interne. En outre, les salariés, mieux informés et sensibilisés, sont attentifs

à la communication de l'entreprise, et posent un regard critique sur les tentatives de Greenwashing. Les collectifs sont aussi vigilants sur cette question et plus globalement sur la sincérité des engagements durables de leur entreprise.

Par exemple, le collectif Le Rhizome (EDF) s'assure de l'absence de Greenwashing dans la communication interne et externe d'EDF, mais s'assure aussi que les engagements sont tenus.

“ Il faut une ligne managériale cohérente au sein de l'entreprise, pour faire que les salariés croient dans l'entreprise. Une cohérence du mode de management avec la stratégie et la raison d'être.

Pierre Victoria, ancien Directeur Développement Durable et ancien membre du Conseil d'Administration, Véolia.

Sur ce sujet, on ne saurait trop recommander de débattre dans les CSE des fameuses matrices de matérialité, pour en caractériser mieux les risques identifiés, mais aussi la forme envisagée des rapports (cf. CSRD qui succède à la DPEF) et surtout des objectifs de trajectoire de progrès (notamment vs climat) qui doivent figurer dans les rapports...

2.3 UNE STRUCTURATION NÉCESSAIRE DU DIALOGUE INTERNE

Plusieurs modes de structuration du dialogue existent et que nous avons constatés lors de nos interviews : de façon indirecte, via les Instances Représentatives du Personnel, l'Assemblée Générale des actionnaires, ou les autres parties prenantes, ou de façon directe auprès de la Direction.

Selon la taille, la situation et la culture de chaque entreprise, ainsi que le degré d'organisation collective des salariés, et leur posture, le mode de dialogue et l'accompagnement managérial seront différents.

Le rôle central de la Direction ressort nettement : le salarié citoyen est un salarié qui est volontaire, aime son entreprise, et qui souhaite la faire évoluer dans une voie durable (pour la société et pour elle-même). Sa volonté sera d'en informer d'abord la Direction, et de l'impliquer dans sa démarche.

“ L'union fait la force, si le conseil d'administration se retrouve dans une situation compliquée avec une grosse mobilisation du collectif, cela pousse le dirigeant à les entendre.”

Carole LeMoaligou, Directrice Développement Durable, Crédit Mutuel.

Il profitera de sa posture interne (vs les autres parties prenantes ou l'Assemblée Générale des actionnaires), et de sa situation sans "étiquette" syndicale, pour recevoir un accueil favorable et sans pré-jugés de la Direction.

Pour écouter, voire libérer, et même encourager la voix, de ses salariés, la Direction doit établir des possibilités de dialogue claires, sincères, en impliquant toute la ligne managériale. En effet, les salariés n'ont d'autre légitimité que leur statut de salarié (interne) et de citoyen (externe), leur force de persuasion, leur capacité à dialoguer et fédérer d'autres salariés voire parties prenantes (comme les IRP).

Jusqu'à présent, les salariés rencontrent des difficultés pour interpeller la Direction, seuls les plus spontanés ou audacieux, les plus convaincus pour ne pas dire radicaux, réussissent à prendre la parole. Et on ne parle pas là des « lanceurs d'alerte » dont le statut est aujourd'hui reconnu mais qu'il faudrait plus écouter en amont, collectivement, plutôt que de laisser un contentieux s'installer...

L'intérêt pour la Direction est de s'appuyer sur une partie prenante, les salariés, qui connaît bien l'entreprise de l'intérieur, son modèle d'affaires, ses forces et faiblesses, sa nécessité d'être rentable, et pourra faire preuve d'un certain pragmatisme. Les salariés demeurent la partie prenante la plus compétente, concernée, proactive et collaborative pour l'entreprise engagée ... on ne le dira jamais assez !

2.4 PLUS LA STRATÉGIE EST PARTAGÉE, PLUS ELLE PEUT ÊTRE CHALLENGÉE

Diverses entreprises interrogées ont indiqué que les Directions devaient mieux partager leur stratégie de business et RSE en interne tout en étant à l'écoute des salariés et de leurs attentes. Cependant, un mode de gouvernance formalisé, alternatif et transparent permettant d'établir un forum pour ces échanges, voire de permettre la co construction semble difficile à mettre en place, peut être en raison de la taille des entreprises mais aussi de la crainte de se retrouver dans des situations de blocage. Ainsi, à titre d'exemple :

- Crédit mutuel, insufflée par 2 dirigeants, la consultation des salariés existe via des comités de mission consultatifs. Des référents peuvent rendre compte de bonnes pratiques locales (en caisse régionale) qui peuvent être validées pour être reprises au niveau national via un comité pilote.
- CETIH : le PDG, M. Guérin est allé volontairement à la rencontre de tous les collaborateurs par groupe de 20 personnes et leur a demandé de lui remonter directement les questionnements et attentes des salariés, puis de mettre en place des instances pour la mise en œuvre et le suivi.
- Véolia, dans le cadre de sa démarche sur la raison d'être, et où une très grande majorité de salariés sont ouvriers et sans boîte mail, la consultation s'est faite autour de cafés au moment de l'embauche, via un comité de liaison adhoc. Pour les autres salariés (ayant accès à une boîte e-mail), la direction de la communication a directement organisé la consultation. Le dialogue et la relation entre Direction et salariés sont facilités par un comité ad-hoc qui fait cette liaison, et recueille les propositions et avis des salariés, en particulier sur les problématiques et questions qui font débat.

LES 10 PROPOSITIONS MR21 POUR CAPITALISER SUR L'ENGAGEMENT, L'ÉNERGIE DES COLLECTIFS ET SUR LES INITIATIVES SPONTANÉES DES SALARIÉS

“ *D'où que vienne l'étincelle, si elle ne trouve pas de bois cela ne fonctionnera pas.*

Myriam Maestroni, Présidente e5y et auteure de « Intelligence émotionnelle, services et croissance ».

Le pré-requis pour le succès du dialogue et de l'action des collectifs de salariés vient de l'engagement de l'entreprise au plus haut niveau qui doit se traduire à minima par des objectifs clairs s'appuyant sur un cadre et une gouvernance formelle.

01

Mettre en place les conditions culturelles pour que les salariés motivés puissent se saisir des sujets ; le discours interne doit les encourager et non les freiner ou les écarter.



“ *On observe que les collectifs fleurissent dès que l'entreprise libère l'expression, qu'elle s'appuie sur un management supportif et non descendant, quand la confiance est la base de la relation, quand le mode de communication est la transparence, quand la gouvernance est partagée et quand l'entreprise permet la créativité. Ainsi, la probabilité d'éclosion d'un collectif et ses chances de réussite dépendent largement du mode de fonctionnement de chaque entreprise.*

Luc Bretones, Fondateur NextGen Entreprise, co-auteur du livre « L'entreprise Nouvelle Génération ».

Il s'agit ici de gouvernance et de culture d'entreprise. En effet, si les salariés se sentent impliqués dans les prises de décision concernant leur entreprise, si les décisions sont prises en transparence, si le mode de management est plus participatif que directif, alors il y aura plus de chances pour que les salariés aient envie de s'impliquer sur les sujets de Développement Durable.

Il conviendra également de s'assurer du soutien du management intermédiaire. En effet, on a pu voir dans certains cas des frictions avec des managers car ils se sentaient « by-passés » par leurs collaborateurs membres de collectifs qui avaient accès direct au top management.

02

Reconnaître cet engagement et clarifier le rôle des collectifs ou groupes de salariés en proposant des instances de travail internes, formelles et informelles, organisées mais aussi spontanées.



Pour garder les collectifs motivés et impliqués, il faut que la Direction Générale leur reconnaisse un rôle, une utilité et que leurs actions / recommandations soient considérées sérieusement.

Ces collectifs peuvent d'un côté agir comme un réel porte-voix des actions de Développement Durable de l'entreprise auprès des collaborateurs ; et de l'autre côté ils représentent une force vive d'idées et de volontés de faire changer les choses, qui peuvent agir comme un véritable allié des Directions Développement Durable.

Pour cela, il faut bien clarifier le rôle du collectif, son territoire d'action, ses moyens, sa gouvernance. On statuera par exemple sur des sujets connexes mais importants : peuvent-ils parler au nom de leur entreprise sur les sujets de Développement Durable ? Peuvent-ils participer à des interviews, podcasts ou autres émissions en tant que membre du collectif, mais avant tout membre de l'entreprise ?

Instaurer un dialogue régulier et transparent entre les collectifs et la Direction Développement Durable et la Direction Générale en privilégiant les cadres informels et ouverts, non concurrents des instances du dialogue social en place.

03

Ceci permettra d'abord de garder les agendas alignés entre le collectif et la Direction et de s'assurer que les efforts sont mis sur les problématiques qui comptent. Cela permettra également de donner de la visibilité au collectif, à ses actions. Ils pourront ainsi aider l'entreprise à aller plus vite dans sa feuille de route RSE en étant force de proposition (sans être dans l'opposition ou la revendication).

Il semble pertinent de mixer les logiques "top down" et "bottom up" sur les enjeux de Développement Durable et la mise en œuvre de la transition : la direction concertée et associe les salariés qui ont à la fois des compétences techniques et la connaissance de l'entreprise et de son business model. La stratégie business et RSE pourra alors être portée, et non subie par les salariés.

Ce dialogue est un excellent levier pour engager les collaborateurs, donner un sens à leur travail leur permettant de rester alignés avec leur conviction alors même que leur poste n'est pas directement associé aux enjeux de la RSE ou du Développement Durable.



Allouer du temps aux salariés engagés, dès lors que les missions sont cohérentes avec les démarches d'entreprise et les renforcent.

04

“ *Il est nécessaire pour ces collectifs d'avoir du temps de travail dégagé dédié à l'appropriation du sujet car la RSE reste encore obscure pour beaucoup de salariés.*

Benoît Halgand, membre fondateur, Pour un Réveil Ecologique

“ *Le temps est le nerf de la guerre. Des cadres de travail doivent encore être construits de concert avec les directions d'entreprises et les managers pour permettre à chacun de s'engager au sein d'un collectif sans craindre la surcharge de travail et réinventer les frontières entre métiers.*

Alexi Treilhaes, Responsable Partenariats Les Collectifs, membre fondateur du collectif Green Insiders (Michelin).

Le temps sera d'autant plus nécessaire quand on voudra s'attaquer aux sujets de fond, à la transformation du business model qui est un exercice au long cours. Sans s'inscrire dans une démarche long terme, les actions de ces collectifs se limiteront à des actions de « vie de bureau », comme remplacer les gobelets en plastiques par des mugs ou des gourdes, ou encore végétaliser les menus de la cantine.



05

Former les salariés qui le souhaitent aux questions climatiques mais plus largement aux enjeux de durabilité et à la connaissance scientifique et technique des défis de transition qui se posent à l'entreprise.



Les sujets de Développement Durable sont aussi variés que complexes. On peut aisément dire qu'à l'heure actuelle (presque) personne n'a été formé à ces problématiques. Hormis peut-être les personnes issues des filières scientifiques liées à ces enjeux. Or pour évoluer vers un modèle plus vertueux il est nécessaire de comprendre qu'il est essentiel d'avoir une bonne compréhension des enjeux et leviers d'impacts significatifs (tant positifs que négatifs). Pour ce faire, ces salariés doivent pouvoir avoir accès à des formations de qualité. De nombreuses solutions existent, en e-learning ou en présentiel, via des apports théoriques ou des serious games (Fresque de Climat, Atelier 2Tonnes, etc). Encore faut-il aussi que la direction soit formée à la même occasion...

Si l'entreprise veut pouvoir compter sur la motivation, l'engagement et la force vive que sont ces salariés, il faudra donc qu'elle investisse dans leur formation.

Assurer la représentativité des collectifs en ne craignant pas de leur donner la parole.



Les collectifs actuels ne sont pour la plupart pas représentatifs de l'ensemble des collaborateurs des entreprises. En effet, ils sont en majeure partie constitués de « cols blancs ». Il est apparu plus difficile d'embarquer les « cols bleus » dans l'aventure, à l'heure où ceux-ci n'ont souvent pas accès aux outils numériques du collectif (accès à un ordinateur avec un outil type Plateforme digitale d'échange en ligne, parfois même simplement une boîte e-mail) ou encore ont des problématiques plus sérieuses de pouvoir d'achat. Cependant, il est important de pouvoir aussi compter sur ces forces vives de l'entreprise et tenter de les toucher par d'autres moyens : discussions à la cantine d'entreprise, vidéos dans les salles de pause, etc. Ces sujets ne doivent pas rester cantonnés aux spécialistes ni aux personnes concernées. Il est important d'engager plus largement.

« Dans un ERG (Employee Resource Group) de « Women Empowerment », il faudrait 50% d'hommes. Ce sont les hommes qui doivent changer. Et sinon on reste entre soi sans faire changer les choses.

Adrien Figula Letort, Fondateur et CEO, AFL Diversity

Au final, les collectifs de salariés pour la transition écologique n'ont pas vocation à détenir un pouvoir quelconque ou à prendre une place institutionnelle dans le dialogue interne mais ils ont la capacité à stimuler l'expression, à canaliser l'envie d'agir et à prendre en charge des réalisations concrètes qui justifient fortement l'appui que la Direction Développement Durable doit leur apporter.

IDENTIFIER DES QUICK WINS

Comme tout projet long terme aux implications transformatives, il est indispensable que les contributeurs et bénéficiaires puissent mettre en place des quick wins.



Sur la base des interviews menées, nous pouvons citer quelques exemples :

Déléguer au collectif la mise en œuvre des eco-gestes internes aux salariés avec les moyens appropriés, incluant les déplacements ou l'utilisation des locaux : gourdes, mugs, menus végétalisés à la cantine, parkings à vélo, borne de recharge de véhicules électriques, etc.

Déléguer l'animation de séminaires durables et/ou de formation interne via par exemple la fresque du climat ou des conférences et interventions d'experts. Ainsi, chez Suez, le collectif a formé les syndicats via l'organisation

d'échanges notamment avec un invité prestigieux du monde du Développement Durable ou encore avec l'équipe RSE de l'entreprise.

Créer des ERG (Employee Resource Group) type « women empowerment », « réseau LGBT » qui pourront assez vite apporter des actions visibles sur la dimension sociale de la RSE tels que des conférences, programmes de mentorat, évolution de formulaire RH, congé paternité, etc.

« C'est en effet plus facile de changer une politique de recrutement ou des règles internes pour faciliter la Diversité et Inclusion qu'un business model, ou de faire évoluer la chaîne de valeur.

Adrien Figula Letort, Fondateur et CEO, AFL Diversity

Valoriser les initiatives et ne pas céder au réflexe de KPI-sation – dépasser enfin le reporting car « rapporter » n'est pas forcément agir.

08

Il ne faut pas oublier que ces collectifs se sont fondés sur la motivation de salariés, sur leur volonté de changer les choses dans leur entreprise, car ils y sont attachés et veulent la rendre plus résiliente et porteuse de sens. Il faudra donc éviter de leur assigner des KPIs et autres carcans issus de la culture de la performance en entreprise tout en faisant un suivi de leurs avancées.

Il faut féliciter, accompagner, soutenir les idées et prises d'initiatives qui vont dans le sens de l'histoire et qui pourront permettre à l'entreprise d'aller plus vite sur ses engagements RSE. Mais en aucun cas leur fixer des objectifs. Ces salariés le font en plus de leur fonction habituelle. Rentrer dans une logique de performance risquerait fortement de casser la dynamique, la créativité et l'engagement des ces collectifs.



09

Associer les salariés engagés et leurs représentants à la définition de politiques de transformation durable qui doivent être des politiques équitables et justes, plus que jamais...



Il est nécessaire d'intégrer les salariés dans l'utilisation et le partage du reporting extra financier, dans le suivi des impacts sociaux et environnementaux des démarches de durabilité, dans la recherche de l'efficacité interne, de la circularité et de la réduction des gaspillages. Ceci suppose donc que les salariés engagés soient force de propositions concrètes mais également réalistes sans être de manière excessive dans une posture critique.

Dans tous les cas, il est indispensable de faire de la satisfaction des salariés et de leur appréciation de l'engagement durable un KPI de résultat stratégique.

Renforcer la représentation des salariés dans les instances de gouvernance est également clé, afin de les associer aux choix de stratégies de durabilité, aux règles de rémunération variable associés aux objectifs RSE ou encore au choix d'actions sociales plus spécifiques.

10

Créer un fonds de dotation réservé aux initiatives engagées des salariés ou les doter de moyens d'agir appropriés à la part d'action qu'elles prennent dans les politiques d'engagement des entreprises.



En effet, doter les collectifs d'un budget ou d'un fonds pourra permettre d'accélérer la mise en place des plans d'actions, des projets pilote pour accélérer la transformation des modèles d'entreprise vers plus de durabilité, de responsabilité et de résilience.

LES 10 PROPOSITIONS MR21

POUR CAPITALISER SUR L'ENGAGEMENT, L'ENERGIE DES COLLECTIFS ET SUR LES INITIATIVES SPONTANÉES DES SALARIÉS

01 Mettre en place les conditions culturelles

pour que les salariés motivés puissent se saisir des sujets ; le discours interne doit les encourager et non les freiner ou les écarter.



Reconnaître cet engagement et clarifier le rôle des collectifs

ou groupes de salariés en proposant des instances de travail internes, formelles et informelles, organisées mais aussi spontanées.



03 Instaurer un dialogue régulier et transparent

entre les collectifs et la Direction Développement Durable et la Direction Générale en privilégiant les cadres informels et ouverts, non concurrents des instances du dialogue social en place.



04 Allouer du temps aux salariés engagés,

dès lors que les missions sont cohérentes avec les démarches d'entreprise et les renforcent.



05 Former les salariés qui le souhaitent

aux questions climatiques mais plus largement aux enjeux de durabilité et à la connaissance scientifique et technique des défis de transition qui se posent à l'entreprise.



06 Assurer la représentativité des collectifs

en ne craignant pas de leur donner la parole.



07 Identifier des quick wins.

Comme tout projet long terme aux implications transformatives, il est indispensable que les contributeurs et bénéficiaires puissent mettre en place des quick wins.



08 Valoriser les initiatives et ne pas céder au réflexe de KPI-sation – dépasser enfin le reporting car «rapporter» n'est pas forcément agir.



09 Associer les salariés engagés et leurs représentants à la définition de politiques de transformation durable

qui doivent être des politiques équitables et justes, plus que jamais.



10 Créer un fonds de dotation réservé aux initiatives engagées des salariés

ou les doter de moyens d'agir appropriés à la part d'action qu'elles prennent dans les politiques d'engagement des entreprises.



CONCLUSION

Conclusion par Patrick d’Humières, co-fondateur Eco-Learn, président de la commission nationale de normalisation Développement Durable de l’AFNOR

On a tellement espéré que les salariés relaient la RSE qu’on ne va pas craindre qu’ils s’en saisissent d’eux-mêmes aujourd’hui...

Le phénomène des « collectifs salariés » qui animent spontanément des initiatives de Développement Durable/RSE dans l’entreprise est de plus en plus significatif et méritait donc d’être analysé de façon objective et factuelle. D’où l’intérêt de ce rapport de notre communauté d’experts et d’acteurs, MR21, qui relate une observation de pratiques originales et qui tire déjà quelques enseignements de ce mouvement de fond. On ne lui reprochera pas son parti pris de vouloir encourager la tendance de transformation durable des entreprises qui se trouve accélérée, comme s’il était évident que la durabilité de l’entreprise – la transformation réelle du modèle dans le sens du développement durable – se trouve accélérée, authentifiée et incarnée d’autant mieux que les salariés s’en préoccupent directement sans qu’on les y contraigne ; on doit se réjouir d’abord d’une accumulation de convictions et de passages à l’action qui concrétisent une démarche qui reste un peu partout essentiellement top-down dans son cheminement.

De fait, l’appropriation salariée rend un sacré service à l’entreprise : elle traduit le fait que les pratiques RSE ne sont plus vues comme une technique de management de plus ou une lubie de direction pour optimiser l’efficacité générale, ce que les syndicats ont longtemps reproché au sujet dans sa phase ancienne... ! Le phénomène nouveau démontre qu’au nom de la Société civile, les salariés les plus convaincus et les plus engagés, demandent à l’entreprise de faire, de faire plus, de bien

faire ; et de mettre en cohérence l’intention politique et la pratique quotidienne dans le fonctionnement.

Pour les directions Développement Durable, c’est aussi une aubaine : en s’appuyant sur ces collectifs, l’équipe dédiée va trouver des relais et orienter des atterrissages opérationnels, ce qu’il lui aurait pris beaucoup plus de temps autrement et sans obtenir une mise en place aussi bien appropriée aux attentes de terrain...

Clairement : on n’a jamais à craindre de la bonne volonté des acteurs internes, surtout lorsqu’elle s’applique aux enjeux collectifs et qu’elle reconnaît la validité des problématiques d’avenir à traiter !

Mais on voit bien que le phénomène fait courir deux risques à la conduite d’une politique intégrée de responsabilité, s’il est mal canalisé :

- la mise en danger les représentants du personnel en créant des comités qui les court-circuitent

- ou en instaurant une vision stratégique parallèle qui contredirait les plans adoptés et qui s’en prendrait aux choix managériaux réfléchis et décidés collectivement !

Ces deux risques conduisent à la même conclusion :

- encourager, écouter, déléguer sont les voies conseillées aux directions pour permettre aux groupes de salariés qui s’organisent sur les questions de climat, d’inclusion, de respect des droits, d’application de l’éthique etc...de jouer un rôle spécifique, localisé, organisé, en étroite liaison avec la politique de responsabilité de l’entreprise.

S’il le faut, un règlement simple peut servir de base commune pour éviter les débordements. Et pour ne pas gâcher cette dynamique !

CONCLUSION

Ces précautions étant données, on ne peut à la fois espérer que l'appropriation de la durabilité progresse en interne et craindre qu'elle ne dérange une démarche directive et autoritaire, si on pensait que c'est ainsi qu'il faut convaincre et animer le rapport avec les parties prenantes de l'entreprise ... Nous voyons d'abord la chance que représente cette auto-saisine des enjeux à la base et l'exigence qu'elle implique pour canaliser et soutenir des démarches qui doivent compléter celles de la direction, enrichir et concrétiser celles des équipes dans les divers champs d'activité. La voie qui évite les débordements et les incompréhensions reste toujours la même : la formation de base au pourquoi et au comment de « la durabilité » et le partage d'expérience qui permet de prendre du recul, de mettre en perspective et d'apprécier la bonne façon d'agir.

Nous vivons une accélération jamais connue de l'attraction par la Société civile des démarches économiques auxquelles on demande qu'elles servent l'utilité collective et pas seulement une production matérielle, parfois plus pourvoyeuse d'impacts négatifs que positifs. Les entreprises apprennent qu'elles ont au-delà de leur fonction productive une fonction sociétale totalement articulée et que selon la façon dont elles la conduisent, leur offre s'en trouvera plus ou moins bien accueillie par les consommateurs. Il s'agit d'une révolution conceptuelle, d'autant plus réelle qu'elle se fait en douceur.

D'où l'importance de la mener avec les salariés et de ne pas passer à côté du désir énorme qu'ils manifestent d'y contribuer personnellement, pour la plupart, sur des sujets qui les concernent, allant des déplacements à la gestion des déchets, des avis nouveaux sur les produits aux idées de rupture en faveur d'une culture

plus ouverte et diversifiée, respectueuse des personnes, des droits, de la nature et des valeurs communes. Sans être candide, ce mouvement est formidablement encourageant quand on sait la difficulté de changer les modèles, en renonçant aux activités non durables et en prenant des risques de services pas encore rentables. L'apport des salariés bien utilisé valide ces démarches plus que tout.

Encourageons-les.

Et jouons le jeu même, en testant les idées, en soumettant les projets et les rapports, en expérimentant les projets avec ces groupes de salariés. On peut rêver que « l'entreprise durable » soit celle qui permette à chaque salarié de jouer un rôle dans la construction de sa durabilité* réelle, là où il est et avec sa façon de faire, plus ou moins confortée.

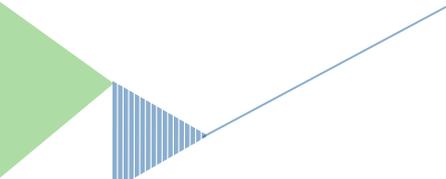
La dynamique interne volontariste est une force nouvelle de transformation qui vient relayer la dynamique des recrutements et celle de l'engagement actionnarial, dans un paysage de la RSE qui a trop fonctionné pendant des décennies sur l'incantation, l'injonction et la défensive. Prenons la vague positive qui se présente et changeons plus vite une organisation managériale dont la vocation n'est plus de commander mais bien de partager l'envie d'agir ensemble, en sachant que plus on sert l'utilité collective, plus on sert le projet de l'entreprise.

Encore faut-il que les priorités économiques et géopolitiques ne rechantent pas la donne.

« Avec la crise en Ukraine, le changement de conjoncture va être un test clé : les priorités vont-elles être les mêmes ou vont-elles se hiérarchiser ? »

Bertrand Badre, ancien directeur de la Banque Mondiale, PDG et fondateur de « Blue like an Orange ».

*durabilité = façon de rendre le projet de l'entreprise compatible avec la durabilité de la planète dans toutes les dimensions posées par les ODD



ANNEXES



01
REMERCIEMENTS

02
PRÉSENTATION
DE LA COMMUNAUTÉ MR21

03
LES MASTER CLASS 21,
VIVIER DE LA COMMUNAUTÉ MR21

ANNEXE 1

REMERCIEMENTS

Nous remercions les personnes engagées suivantes d'avoir apporté leur éclairage dans le cadre de l'élaboration de ce rapport, dont nous espérons qu'il contribuera à la réflexion collective sur l'importance et la nécessité de l'engagement des salariés pour amener les entreprises à développer des modèles d'entreprises plus responsables :

- ▶ **Bertrand Badre**, Ancien directeur de la Banque Mondiale, PDG et fondateur de « BLUE LIKE AN ORANGE ».
- ▶ **Marie-Josée Bernard**, Professeur chercheur à EM LYON et consultante
- ▶ **Benoît Bonelo**, Social Innovation Director, SUEZ.
- ▶ **Luc Bretones**, Fondateur NextGen Entreprise, co-auteur du livre « L'entreprise Nouvelle Génération ».
- ▶ **Elisabeth Ciadella**, Directrice Générale Adjointe I Marketing & Communication M Publicité, LE MONDE.
- ▶ **Eva Comble**, Membre de la Core Team « Les Collectifs » et membre fondatrice du Rhizome, EDF.
- ▶ **Adrien Figula Letort**, Fondateur et CEO, AFL Diversity.
- ▶ **Raphaëlle Fonteneau**, Account Director, LINKEDIN FRANCE
- ▶ **Ursula George**, Chef de projet Développement durable, CARDIF.
- ▶ **Juliette Gribenski**, Déléguée Marketing Territorial, Ambassadrice Diversité et Inclusion, SUEZ EAU.
- ▶ **Ludovic de Gromard**, CEO et co founder, CHANCE.
- ▶ **François Guérin**, Président Directeur Général, CETIH.
- ▶ **Benoit Halgand**, Membre fondateur, POUR UN REVEIL ECOLOGIQUE.
- ▶ **McCool Henriette**, Social Innovation & Human Rights Manager, VINCI.
- ▶ **Lucile Jerber**, Développement en avant vente front end et animatrice du collectif Bee Green, IBM.
- ▶ **Benjamin Lacour**, Directeur technique adjoint + RSE, NUMBERLY.
- ▶ **Agathe Leblais**, Directrice générale, PRO BONO LAB
- ▶ **Frédérique Lellouche**, responsable RSE et gouvernance, CFDT.
- ▶ **Anne Le Corre**, Co-Fondatrice, PRINTEMPS ECOLOGIQUE
- ▶ **Carole Le Moaligou**, Directrice Développement Durable, CRÉDIT MUTUEL .
- ▶ **Myriam Maestroni**, Présidente fond de dotation E5Y et auteur "Intelligence émotionnelle, services et croissance".
- ▶ **Christelle Malergue**, Responsable RSE, ATOS France.
- ▶ **Clothilde Mayer**, Chief Purpose Officer (facilitatrice), UBISOFT.
- ▶ **Zoé Mouquet**, Chieff of Staff, VENDREDI.
- ▶ **Thibaut Munier**, Co-Founder & Co-CEO, NUMBERLY
- ▶ **Marta Naranjo**, head of innovation, AIRBUS.
- ▶ **Philippe Portier**, Secrétaire National de la CFDT en charges des question RSE, CFDT.
- ▶ **Catherine Puisseux**, ex-DDD jusqu'en 2020), TF1.
- ▶ **Sandrine Raffin**, Présidente et Fondatrice, LINK UP FACTORY.
- ▶ **Sylvie Raybaud**, Head of Citizenship Initiative, ATOS Group.
- ▶ **Benoit Rengade**, Directeur de l'expérience Client, MICHELIN.
- ▶ **Alexa Simonin**, Fondatrice, BONAGIVE.
- ▶ **Antoine Sire**, Head of Company engagement, BNP PARIBAS.
- ▶ **Alexis Treilhaes**, Responsable Partenariat et Communication, les Collectifs et fondateur Green Insiders (Collectif Michelin), LES COLLECTIFS.
- ▶ **Pierre Victoria**, Membre du conseil d'administration de Veolia de 2014 à 2018 en tant que représentant des salariés, directeur du Développement Durable de Véolia de 2012 à 2021, responsable de la plateforme RSE sur toutes les actions engagées, VÉOLIA.

ANNEXE 2

PRÉSENTATION DE LA COMMUNAUTE MR21

Lancée en 2016, l'association MR21 est une communauté d'acteurs engagés autour des sujets de Développement Durable et de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Notre mission: Fédérer et animer une communauté engagée pour faire évoluer les pratiques de l'entreprise durable et responsable.

MR21 contribue à accélérer la transition des acteurs de l'économie, en particulier des entreprises, vers un modèle soutenable, en favorisant les débats concrets avec tous les acteurs de l'écosystème sur les enjeux de l'entreprise durable au regard des ODD, sa mise en œuvre et les solutions possibles.

MR21 est un lieu de rencontre et d'échanges pour les professionnels engagés ou souhaitant s'engager dans la RSE. Nos membres, managers, cadres, consultants, salariés (+ 300 membres principalement issus de la formation MasterClass 21 d'Eco-Learn,) travaillent dans des entreprises de toute taille (des PME aux grands groupes), des associations et ONG, institutions et organisations internationales.

Réunis autour de l'objectif de favoriser un modèle économique compétitif et en phase avec les enjeux sociétaux et environnementaux, nous sommes au service de l'émergence et du renforcement de l'entreprise durable et innovante.

Notre objectif: Favoriser le partage d'expérience et structurer les débats d'idées pour faire progresser l'entreprise vers des modèles plus durables.

De l'impact des modes de consommation et de production sur l'avenir de la planète jusqu'à la question des libertés et des droits humains face à la mondialisation de l'économie, en passant par les débats autour de la justice sociale, de la finance durable, du rapport Entreprise-Démocratie ou encore des

mutations du travail, MR21 a vocation à se saisir de tous les sujets liés au développement durable qui impactent l'entreprise et nécessitent de repenser leur modèle.

Dans cette perspective, nous produisons des rapports qui offrent un point de vue sur un sujet spécifique, présenté à l'occasion notamment de notre forum annuel, pour contribuer à la réflexion de fond des acteurs publics et privés tout en proposant des solutions concrètes aux enjeux d'aujourd'hui et de demain. Ainsi, en 2020, le rapport publié portait sur « les nouvelles relations parties prenantes ». En 2021, nous avons formulé des propositions pour un "modèle européen d'entreprise durable". En 2022, par le présent rapport, nous avons fait le choix de se concentrer sur l'engagement des salariés pour contribuer à la transformation durable des entreprises.

Catalyseur de rencontres, nous invitons les membres de notre communauté à des afterworks réguliers, et depuis 2020, nous proposons des interventions de grands témoins et d'experts reconnus qui éclairent les pratiques de l'entreprise durable – les Dialogues MR21. Ils ont vocation à mobiliser davantage encore les acteurs économiques et la société civile à travers des décryptages des enjeux complexes et multiples de notre temps – depuis les droits humains jusqu'à la biodiversité en passant par la finance durable, le rapport Entreprise-Démocratie, la transition énergétique ou encore le rapport au travail, pour accélérer le passage à une économie et à une entreprise durable en passant à l'action et en faisant évoluer les modèles d'affaires ainsi que les métiers.

MR21
MANAGERS RESPONSABLES

ANNEXE 3

LES MASTER CLASS MC21, VIVIER DE LA COMMUNAUTE MR21

Organisée par Eco-Learn, cette formation propose un parcours de référence pour les futurs leaders de la transformation durable des entreprises. **Elle poursuit 3 objectifs :**

- ▶ Apporter aux cadres dirigeants les connaissances, théoriques et critiques, en management et gestion de la performance durable de l'entreprise avec une confrontation à son application pratique, au contact d'experts et de praticiens du sujet.
- ▶ Acquérir les clés d'un « modèle d'entreprise durable », qui redéfinit les relations entre business et société.
- ▶ Mettre en œuvre collectivement la transformation durable des modèles d'affaires et des opérations des entreprises.

Lancée au début des années 2010 par Patrick d'Humières, consultant international en politique publique dans les domaines RSE et durabilité, la formation combine 10 journées en présentiel et un programme en ligne ("MANAGER LA DURABILITÉ EN ENTREPRISE") permettant d'approfondir l'apprentissage entre les sessions.

Sous la supervision de Arnaud Herrmann, CEO d'Eco-Learn et ex-directeur Développement Durable du groupe Accor, chaque session présentielle est structurée autour d'une introduction synthétique et d'actualité, de l'analyse d'un cas d'entreprise exemplaire, et d'un ou plusieurs exposés thématiques des meilleurs experts.

La formation Master Class 21 fédère un groupe de plus de 400 alumni. Cette communauté est réunie dans un espace Slack promouvant événements, formations, cercles de réflexion... autour de la durabilité en entreprise. En parallèle, les apprenants de la MC21 sont aussi accueillis par le réseau MR21, rassemblant plus de 1500 membres.

Entérinant une évolution du programme et des partenaires, la formation portera le nom "Master Class Direction de l'Entreprise Durable" à compter de septembre 2022.

Public concerné

- Cadres dirigeants
- Cadres des fonctions RSE, achats, finances, RH, marketing et communication
- Responsables dans des organisations publiques, syndicats, ONG, associations professionnelles en charge des questions de développement durable & RSE.

Pré-requis

- Disposer de connaissances en développement durable ou avoir complété l'un des parcours "FONDAMENTAUX DE L'ENTREPRISE DURABLE" ou "MASTER CLASS CONSEIL EN TRANSFORMATION DURABLE"

Durée

- 94h au total
- 10 jours (1 jour de 10h à 18h30 par mois en moyenne) soit 70h
- 24h en ligne pour la formation 'MANAGER LA DURABILITÉ EN ENTREPRISE'

ANNEXE 3

LES MASTER CLASS MC21, VIVIER DE LA COMMUNAUTE MR21

Thématiques des sessions

- 1 Les fondamentaux du Développement Durable qui interpellent l'économie d'entreprise
- 2 Le cadre normatif, de la RSE à l'entreprise durable
- 3 L'enjeu de décarbonation
- 4 L'éco-conception de l'offre et le marketing durable
- 5 La maîtrise de la chaîne de valeur
- 6 Les relations parties prenantes
- 7 La finance durable et ses impulsions nouvelles dans la mutation des modèles
- 8 Le management de la durabilité – La fonction CSO/DDD – Transformation et communication
- 9 Construire un « modèle d'entreprise durable »
- 10 L'avenir de l'entreprise durable dans le contexte contemporain

MR21

MANAGERS RESPONSABLES

contactmr21@gmail.com

Les points de vue exprimés dans ce document n'engagent que les stagiaires chargés de l'élaboration du rapport, et en aucune manière les organisations ou institutions au sein desquelles ils travaillent.