

enooa
●●● RH



Livre Blanc

LA RSE AU COEUR DES STRATÉGIES RH





Sommaire

01 La nécessité pour les entreprises de mettre en place leur stratégie RSE

1.1 Les grands domaines et thématiques de la RSE

1.2 Des enjeux multiples pour les entreprises



Interview Éric Mesmeur, DRH d'Yves Rocher France et Benelux

02 Les clés d'une stratégie RSE efficiente et pérenne

2.1 Définir en conscience les engagements de l'entreprise, envisager des actions concrètes

2.2 Intégrer les enjeux RSE dans les stratégies RH



Interview Elsa Brager, cofondatrice et directrice associée d'Enoa RH-CONSULTING

03 Le temps de passer à l'action

3.1. Faire vivre la stratégie RSE

3.2. Mesurer les actions, les faire évoluer, communiquer



Interview Alice Hagger, responsable de la stratégie de marque globale et de l'activation internationale de MADE.COM

EDITO

Voilà plusieurs années que la responsabilité sociétale des entreprises est dans les esprits des dirigeants d'entreprises, des RH, et des collaborateurs. La crise sanitaire l'a soudainement mis en lumière et a donné envie aux entreprises d'accélérer le déploiement de leurs actions.

Ces derniers mois, les organisations font bouger les lignes comme jamais sur les questions sociétales et environnementales.

Prise de conscience collective de l'urgence à bâtir une société durablement meilleure, quête de sens, envie de s'engager, plus personne n'envisage de reporter à demain les enjeux de la RSE.

Cette thématique de la RSE a beaucoup de sens pour nous, chez Enoa. De par nos propres engagements en tant qu'entreprise, en tant que citoyennes, mais aussi parce que nous accompagnons chaque jour des client·e·s et des candidat·e·s qui jouent un rôle essentiel face à ces enjeux.

De la mise en place d'une stratégie RSE, au positionnement de celle-ci au cœur des ressources humaines, en passant par les différentes manières de la faire vivre dans les organisations, nous vous proposons, dans ce livre blanc, nos clés pour penser, ou repenser, votre politique RSE.

Belle lecture,
La team Enoa



Cette thématique de la RSE a beaucoup de sens pour nous, chez Enoa.

01



La nécessité pour les entreprises de mettre en place leur stratégie RSE

1.1

Les grands domaines et thématiques de la RSE

Lorsqu'on évoque la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ce sur quoi il est important de se pencher en premier lieu, c'est le champ de cette dernière. La thématique environnementale, à laquelle la RSE est souvent associée, est l'une de ses composantes. Elle n'est pas la seule.

La norme ISO 26000 aborde sept questions centrales de responsabilité sociétale :

1. la gouvernance de l'organisation ;
2. les droits de l'homme ;
3. les relations et conditions de travail ;
4. l'environnement ;
5. la loyauté des pratiques ;
6. les questions relatives aux consommateurs ;
7. les communautés et le développement local.

Avant de définir une stratégie RSE, il est important de réfléchir à chacune de ces thématiques. On peut éventuellement se documenter, échanger avec des pairs pour pouvoir, le moment venu, mettre en place une stratégie, engager des actions... Une entreprise de restauration pourra faire le constat qu'elle a la possibilité de travailler davantage avec les acteurs locaux. Un cabinet de conseil souhaitera peut-être, en premier lieu, aborder des questions de gouvernance. L'important est d'avoir une vision globale de ce qu'est la RSE, pour s'engager sur les bons sujets.

1.2

Des enjeux multiples pour les entreprises

Dans les entreprises, comme dans la société, les sujets RSE ont une importance grandissante depuis plusieurs années.

Non seulement les collaborateurs s'intéressent aux impacts de leur organisation sur l'environnement et la société, mais ils souhaitent constater que ces impacts sont positifs (ou le moins négatif possible). Aujourd'hui, rares sont les entretiens de recrutement où un candidat n'évoque pas la question de la RSE. Rares sont les collaborateurs qui se projettent à long terme dans une entreprise lorsque la politique RSE n'est pas au rendez-vous.

Les clients et les prospects attendent également beaucoup des marques et des entreprises avec lesquelles ils interagissent. À proposition égale, une entreprise qui s'engage et qui communique sur ses engagements RSE obtiendra davantage les suffrages qu'une entreprise qui ne s'est pas, ou peu, attaquée au sujet. La voie est clairement ouverte. Pour autant, faire connaître ses engagements, et partager ses convictions, est clé.

34%

des consommateurs pensent que les entreprises sont de bonne foi quant à leurs engagements et à leurs promesses, selon l'étude Meaningful Brands 2021 d'Havas Group



Éric Mesmeur, DRH
Yves Rocher France et Benelux

Avoir une politique RSE est-il incontournable dans une société comme la vôtre ?

La RSE est dans l'ADN de la Marque Yves Rocher depuis la création de l'entreprise, il y a maintenant plus de 60 ans. Par sa vocation, qui est de proposer des produits cosmétiques naturels à base de plantes, la nature a depuis toujours un lien très fort avec la marque, et la marque a un lien très fort avec la nature. Il s'agit donc de la respecter, et de travailler au quotidien sur l'impact que nous pouvons avoir sur elle. La RSE est aujourd'hui incontournable pour nos salariés qui demandent du sens pour s'engager. Elle a des incidences sur le choix de nos fournisseurs et sur nos filières d'approvisionnement. Elle trouve son prolongement chez nos partenaires (franchisées et gérantes). Enfin, elle a des répercussions positives sur nos client.es Tout cela est valable pour Yves Rocher bien sûr, mais en 2022, j'ai le sentiment que ça doit l'être pour toutes les entreprises. Quelle société peut se projeter dans l'avenir aujourd'hui sans avoir une politique RSE forte et sans envisager un développement durable de son business ?

Comment les engagements RSE du groupe Rocher ont-ils été cadrés ?

Nous partons d'un plan stratégique Groupe RSE 2030, avec des objectifs précis et ambitieux. C'est un cadre global très structurant. Nous nous appuyons également sur notre statut d'Entreprise à Mission (depuis 2019 le Groupe Rocher est Entreprise à Mission), avec des objectifs, des plans d'actions et des KPI's suivis et audités par un Organisme Tiers Indépendant. Et puis nous nous engageons dans une certification B-Corp, avec un objectif de certification en 2025. Tout cela nous donne un cadre stratégique, clair et partagé avec les collaborateurs.

Quelle place tient la RSE, à la fois en interne et à l'externe ?

Elle tient une place très importante et nous avons à cœur d'impliquer toutes les parties prenantes dans nos actions RSE. 20 % des objectifs annuels de nos collaborateurs sont liés à des actions de RSE. Depuis cette année, un indicateur de taux d'engagement des salariés sur des actions RSE est intégré dans notre accord d'intéressement Yves Rocher France. Il est essentiel également pour nous d'impliquer nos partenaires (franchisées et gérantes) dans nos démarches. Nous valorisons leurs initiatives et nous les accompagnons dans les actions RSE de la marque. Par ailleurs, nous sommes mécènes de la Fondation Yves Rocher (fondation reconnue d'utilité publique) à travers le programme Plant for life ou le Prix Terre de Femmes (qui soutient des femmes engagées qui œuvrent pour la biodiversité et qui agissent pour changer le monde). Enfin, nous continuons à mieux faire connaître et rendre encore plus visible nos engagements auprès de nos client.es dans nos magasins

02



Les clés d'une stratégie RSE efficiente et pérenne

2.1

Définir en conscience les engagements de l'entreprise, envisager des actions concrètes

Pour qu'une stratégie RSE soit efficiente et pérenne, il est essentiel que les valeurs de l'entreprise transparaissent à travers elle. Nous l'évoquons plus haut : la RSE est une affaire de convictions.

Pour tenir la distance, l'un des points clés est donc de définir des engagements en lien avec les valeurs auxquelles l'entreprise est viscéralement attachée, en lien avec sa mission.

Le dirigeant de la société, les actionnaires, le management, les équipes doivent par ailleurs se retrouver dans ces engagements - Plus la RSE est portée haut dans la hiérarchie d'une entreprise, plus l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise se l'approprient. Les clients, les prospects aussi.

Il est également capital que la stratégie RSE et les actions associées soient concrètes. L'audit RSE est ce par quoi toute démarche RSE doit commencer. Ensuite, on hiérarchise les actions à mener, on met en place du "projet par projet". Nul besoin de tout mener de front. Ce serait impossible. Et une fois les premiers dossiers en marche, d'autres viendront quoi qu'il arrive s'ajouter. La RSE crée de la valeur sur du long terme.

2.2

Intégrer les enjeux RSE dans les stratégies RH

Qu'il s'agisse de mettre en place une stratégie en phase avec les valeurs de l'entreprise, de fédérer les collaborateurs autour de la démarche, de les former ou encore de mettre en place des pratiques cohérentes avec la stratégie RSE de l'entreprise, le rôle des RH est clé. Typiquement, il s'agit pour eux, une fois la stratégie posée, de former les collaborateurs qui recrutent au recrutement responsable.

Cela à travers plusieurs actions :

- faciliter l'accès aux formations à la non-discrimination et aux formations aux enjeux de diversité ;
- déterminer avec les collaborateurs qui recrutent des critères précis de sélection ;
- donner des outils pour la rédaction d'une offre d'emploi, le tri des CV...
- donner des clés pour sonder les engagements RSE des candidats et s'assurer ainsi que les futurs collaborateurs sont en phase avec la stratégie RSE de l'entreprise et en seront demain les relais.

Il s'agit aussi de systématiser les feedback complets aux candidats qui postulent à un poste (qu'ils aient été reçus en entretien ou non), de donner de la visibilité sur les étapes du processus de recrutement.

Il est par ailleurs essentiel de travailler sur une grille de rémunération cohérente avec le marché et sur une politique de salaires juste.



Elsa Brager, cofondatrice et directrice associée chez Enoa RH

Dans quelle mesure la stratégie RSE d'une entreprise est aujourd'hui scrutée par les candidats au moment du recrutement ?

La majorité des candidats sont désormais sensibles aux enjeux RSE d'une entreprise. Ils se renseignent avant de postuler. Ils n'hésitent pas à poser des questions à leur futur recruteur en entretien... On parle souvent de la jeune génération, mais en réalité cela concerne tous les candidats, quel que soit leur niveau de séniorité. Le sujet de la RSE est devenu incontournable. En entretien, l'entreprise qui recrute doit être en mesure de présenter ses engagements RSE, et surtout elle ne doit pas avoir de complexes ! Beaucoup d'entreprises sont en retard sur le sujet et cela n'est pas « grave » tant qu'il y a l'envie partagée d'avancer et de mettre en place des actions. Finalement, l'essentiel est d'être honnête, transparent avec les candidats, et de ne surtout pas faire de promesses aux candidats qui ne seront pas tenues lorsqu'ils seront en poste. L'heure n'est pas au RSE bullshit !

Est-ce que les entreprises répondent d'ores et déjà aux demandes de ces candidats ? Certaines vont-elles au-delà des attentes ?

La plupart des entreprises répondent aux attentes des candidats, mais rares sont celles, du moins en France, qui dépassent leurs attentes ou font preuve d'originalité. Ce que l'on peut constater, c'est qu'il y a une accélération des engagements RSE dans les entreprises, et qu'il y a eu plusieurs étapes dans cette accélération. En 2019, la loi Pacte a introduit l'obligation légale pour les entreprises de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité. Cette première étape a apporté un cadre juridique au sujet de la RSE. Ensuite, il y a eu la crise sanitaire liée à la Covid-19. Il a alors fallu s'adapter, revoir les modes de travail, apprendre à s'organiser à distance... Les sujets RSE, notamment sociétaux, ont été au centre des débats. La notion de sens a pris une place inédite pour les candidats mais aussi pour les entreprises. Enfin, le contexte économique actuel, la crise écologique, imposent à tous les acteurs d'agir : le monde politique, les entreprises, la société dans son ensemble.

Pour les entreprises toujours, quelles actions mettre en avant face aux candidats, futurs collaborateurs ?

L'important pour l'entreprise recruteuse est de présenter aux candidats, futurs collaborateurs, une politique RSE qui lui ressemble. Cette politique doit être écrite, mais surtout vécue et incarnée au quotidien. Il faut ensuite ne jamais oublier que tous les collaborateurs n'ont pas la même "culture" RSE. Certains sont déjà calés sur le sujet et ont des projets d'actions à déployer. D'autres pas du tout.

Il est donc important d'expliquer, de former sur ce que recouvre la RSE, mais aussi d'apporter de la visibilité sur les actions déjà mises en place, celles à venir, sur l'avancée des groupes de travail... Former et communiquer, c'est précisément permettre aux collaborateurs, demain, de mieux s'investir. Ensuite, il faut être capable de donner le temps et les moyens (humains et financiers) à chacun d'être impliqué au sein de l'entreprise. Et toujours... Penser à remercier. En résumé, la promesse doit être incarnée et vivre !

03



Le temps de passer à l'action

3.1

Faire vivre la stratégie RSE

Une fois la stratégie RSE posée, vient le temps de la mise en œuvre de cette dernière. L'entreprise et ses parties prenantes, incluant les RH, devront mettre en place les projets associés.

Pour cela, il s'agira là encore d'impliquer tout le monde. Des groupes de travail seront éventuellement mis en place.

Des ambassadeurs pourront être identifiés et encouragés. Des événements seront organisés pour faire vivre la stratégie RSE dans le temps, de la manière la plus concrète possible :

- partenariats avec des associations ;
- partage de bonnes pratiques en interne ;
- organisation de conférences...

Là encore, nul besoin d'aller dans toutes les directions, ni de voir trop grand tout de suite. L'idée est de faire du pas à pas. Mieux vaut un projet de taille raisonnable chaque mois qu'un feu d'artifice qui s'éteindra plus ou moins rapidement.

L'idée est de tenir dans la durée, de ne pas s'épuiser, et surtout de systématiser, à terme, l'intégration de la RSE dans les pratiques et les projets, le plus naturellement possible.

3.2

Mesurer les actions, les faire évoluer, communiquer

Pour s'assurer que les actions RSE mises en place sont les bonnes, mais aussi pour coller aux enjeux évolutifs d'une société qui a vocation à progresser en continu, l'une des clés de la réussite, c'est la mesure.

À chaque action doit correspondre des KPI, des reportings, des points d'étapes réguliers, une place laissée pour des ajustements.

Dans le domaine de la RSE comme dans tant d'autres, c'est en monitorant les actions réalisées qu'une entreprise sait si ces actions sont un succès, si elles peuvent être améliorées ou si elles doivent être revues en profondeur.

C'est aussi avec les datas qu'il est possible de communiquer sur une action RSE. En mettant en lumière des résultats objectifs, incontestables, une entreprise peut rendre compte de l'impact de ses actions, et de la réussite plus globale de sa stratégie RSE (auprès de ses actionnaires, des collaborateurs, des clients et prospects...). Elle peut enfin, pourquoi pas, inspirer !



Alice Hagger, responsable de la stratégie de marque globale et de l'activation internationale de MADE.COM

Pourquoi est-il important de mettre en place une véritable stratégie lorsqu'on s'engage sur la voie de la RSE ?

La RSE devient, pour toutes les sociétés, un élément constitutif des fondamentaux d'une marque et de l'entreprise elle-même. En ce sens, c'est quelque chose que l'on ne peut improviser, et qui implique effectivement une stratégie formalisée. Cela implique de se concerter avec l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (board des actionnaires, direction, managers...), de prendre le temps de faire les choses dans les règles, de s'assurer que le résultat final aura un véritable impact. Pour cela il y a une méthodologie à adopter : repartir du mythe fondateur de l'entreprise, comprendre ce qui la constitue, réaliser des audits sur le volet environnemental, sur le volet sociétal, organiser des comités de pilotage sur des sujets précis avec des objectifs à atteindre à l'issue de chaque réunion... Ainsi on obtient une vision stratégique RSE qui servira lors des cinq prochaines années, à laquelle il faudra se tenir (avec des révisions tous les ans en fonction des enjeux environnementaux et sociaux, qui sont mouvants). On maximise les chances d'infuser la RSE dans toute l'entreprise.

Comment choisissez-vous les partenariats et actions que vous mettez en place dans le cadre de votre politique RSE ?

Nos actions et le choix de nos partenaires sont guidés par notre activité. Nous identifions des besoins réels, et nous tentons d'y apporter à chaque fois des solutions concrètes. Dans la feuille de route qui nous emmène jusqu'en 2025 chez Made.com, il y a plusieurs volets. Il y a notamment un volet économie circulaire, au croisement du business et du design. Dans ce cadre-là, nous travaillons par exemple avec les résilientes, au sein d'Emmaüs alternatives, qui réparent ou transforment les produits retournés par nos clients (pour cause de casse dans le dernier kilomètre). Il y a également un volet environnemental, avec des objectifs tels que l'utilisation à horizon 2025 de 100 % de bois issu de filières responsables, 100 % de polyester recyclé, 100 % de coton bio, etc. Pour atteindre ces objectifs, notre équipe dédiée trouve également les bons partenaires, ceux qui pourront répondre à nos besoins.

Quelles sont les connexions avec la stratégie RH de Made.com ?

Ces connexions sont essentielles et sans doute encore trop peu nombreuses. Cela car nous sommes en phase d'aboutissement du projet. Nous avons mis en place des formations avec la fresque du climat. Pour cela, nous nous sommes naturellement appuyés sur les RH. C'est un exemple mais il y a évidemment bien plus à faire sur les liens entre RSE et RH. Lorsqu'on se place du point de vue du candidat, cela devient un mandatory. Les futurs collaborateurs, comme ceux qui sont déjà en place, ont envie d'aller dans le bon sens. Pour eux, l'un des critères de choix d'une entreprise, c'est son impact. Et lorsqu'on se place du point de vue des RH, on se rend compte que les candidats ne sont plus prêts à venir travailler pour une société si la marque employeur n'est pas tenable. C'est un fait. Les entreprises sont attendues sur le terrain de l'engagement citoyen. Et les RH ont un rôle à jouer qui est énorme dans la RSE.



Livre Blanc

La RSE au coeur des stratégies RH

Merci pour votre lecture !



21 rue Bréguet - 75011 Paris

Contacts

Émilie ROMAN : 06 51 73 66 10

Elsa BRAGER : 06 34 38 11 53

Suivez-nous sur :



Création : Enoa RH / Novembre 2022