

Les clés pour embarquer ses filiales dans sa stratégie RSE

Déployer une stratégie RSE cohérente et efficace à l'échelle de tout un groupe est un défi complexe, en particulier quand les différentes filiales ont des niveaux de maturité hétérogènes sur ces sujets. Voici les retours d'expérience et conseils de Marine Jousseume, Chief Impact Officer d'European Digital Group, et Caroline Véran, fondatrice de l'agence Croissance Bleue.

Temps de lecture : minute

5 septembre 2024

“Ce n’est pas du tout la même chose d’embarquer ses collaborateurs dans une stratégie RSE quand on est une startup de 15 personnes ou un groupe avec de multiples filiales”, constate Caroline Véran. A la tête de son agence Croissance Bleue, elle accompagne avec ses équipes depuis 2018 les entreprises de toutes tailles dans la définition et le déploiement de leurs feuilles de route RSE.

De son expérience, le premier enjeu est d’impliquer au maximum les directeurs des différentes filiales dans la réflexion, en les intégrant par exemple dans le comité de pilotage RSE. C’est la démarche qu’elle a notamment contribué à mettre en place au sein du Groupe UP. “Il faut faire en sorte que les dirigeants soient eux-mêmes des co-constructeurs et qu’ils participent à l’identification des enjeux clés et des objectifs”, explique-t-elle.

"Ritualiser les temps de partage, de

formation et d'échange"

Avec le temps, le comité de pilotage RSE a ensuite vocation à évoluer, pour intégrer des interlocuteurs plus opérationnels, mais sans pour autant reléguer le rôle du top management au second plan. "Réussir le déploiement d'une feuille de route RSE suppose l'implication réelle de la direction, pas juste en introduction. Il est donc fondamental de faire monter en compétence et en compréhension les dirigeants."

Chez European Digital Group, qui a été constitué par des rachats successifs et la création de nouvelles activités, Marine Jousseaume explique : "J'ai la particularité d'être la Chief Impact Officer d'un groupe en hyper-croissance, qui grandit à un rythme considérable : c'est un défi de taille d'avoir une politique RSE cohérente et qui correspond aux ambitions du groupe et à sa vitesse de développement".

Avec une difficulté : devoir composer avec des tailles et des niveaux de maturité bien différents, tout en opérant dans un secteur - la tech - de plus en plus scruté sur les sujets d'impact environnemental. Son approche pour répondre à ses défis ? "Dans chacune des filiales, nous avons identifié un ambassadeur, avec lequel nous avons une réunion mensuelle. Charge à eux ensuite de dupliquer ce comité de pilotage au sein de leurs entités, avec leurs ambassadeurs, pour mettre en œuvre notre roadmap", explique Marine Jousseaume. "Nous avons démarré nos COPIL RSE avec 60% des filiales et nous sommes maintenant après 6 mois à 90% donc le sujet a bien pris, et l'adhésion est quasi-totale" se réjouit-elle.

"Ritualiser les temps de partage, de formation et d'échange, de manière plus ou moins fréquente selon les enjeux, c'est important", confirme Caroline Véran. Autre point crucial : fournir les bons moyens aux filiales pour passer à l'action. "Il est indispensable d'outiller l'ensemble des filiales pour les aider à déployer de manière opérationnelle ce qui a été décidé à l'échelle du groupe", ajoute-t-elle, en citant tout un ensemble

d'outils possibles : webinaires, guides pratiques, sessions de formation...

"Un e-learning de 30 minutes, ça ne suffit pas !"

Attention toutefois à ne pas se contenter du strict minimum. "Une fresque du climat, c'est bien, mais on ne peut pas s'arrêter là ! Il faut penser l'après. De même, un e-learning de 30 minutes pour embarquer les collaborateurs, ça ne suffit pas ! Il faut aller plus loin, notamment en accompagnant les managers et les commerciaux", explique la dirigeante de Croissance Bleue.

Quel est donc le levier le plus efficace, selon elle ? "Les sessions de travail en présentiel". Sans oublier la formation des managers et des commerciaux, car, "si toute l'entreprise fait des efforts remarquables pour changer son modèle, mais qu'au bout de la chaîne les commerciaux ne sont pas convaincus, ça ne fonctionne pas."

Les équipes RSE en central ont alors pour mission de fournir ces différents outils, s'assurer de leur usage et, pour cela, mettre en place les bons indicateurs de mesure et de suivi. Un rôle qui implique une présence attentive et réactive aux côtés des filiales. "Il faut être le plus disponible possible, dégager du temps pour des échanges en one-to-one et toujours considérer qu'il n'y a pas de question stupide", conclut Marine Jousseume, tout en rappelant que "la RSE c'est aussi aujourd'hui un enjeu business : les critères ESG sont pleinement intégrés dans les appels d'offre de nos filiales."



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Maddyness avec EDG