

Table ronde Lakaa - 10 sept 2024

# Ambassadeurs RSE ; les clés du succès.

Lakaa

## Les Tables Rondes en quelques mots :

Nos tables rondes sont les “héritières” du format des *Rencontres RSE* que l’on organise depuis bientôt trois ans.

Dédiées aux sujets de l’animation locale de la RSE et sur un format hyper participatif (questions-réponses, ateliers en petites groupes, échanges libres, etc.) elles ne nous permettraient pas, d’une part, d’élargir les sujets à des thématiques soulevées par notre communauté, qui pourtant le méritent amplement. D’autre part, ces thématiques requièrent de réelles transmissions de savoir, au travers des témoignages et prises de paroles d’expert.e.s et de chercheurs, au-delà donc d’échanges informels entre pairs.

Ainsi, vous trouverez dans ce récapitulatif l’essentiel de ce que Héloïse Esteve (Directrice partenariats entreprises chez Makesense) et Laure Bossée (Cheffe de projet RSE - Animation locale chez Leroy Merlin) ont pu nous enseigner durant 2 heures.

Elles complètent ainsi nos précédentes tables rondes :

- [Engager les collaborateurs en local](#)
- [Comment garder le cap sur ses ambitions RSE par ces temps d’incertitudes ?](#)
- [Comment créer un plan de communication interne pour mobiliser sur la RSE ?](#)
- Comprendre la RTE : Responsabilité territoriale des entreprises

## INTRODUCTION

## Le baromètre Lakaa des réseaux ambassadeurs RSE

**Résumé.** Malgré la popularité actuelle des réseaux d'ambassadeurs RSE, présents presque dans 60% des entreprises interrogées, ainsi que la progression forte de ce mode d'animation ; ces réseaux restent parfois un "à côté" de la stratégie RSE (ou globale) de l'entreprise, avec des budgets majoritairement absents, ou trop peu importants, pour engager une transformation significative. Tout autant que la formalisation nécessaire du rôle "d'ambassadeur RSE", permettant à ces derniers d'allouer plus de temps et d'énergie dans leur quotidien pour mobiliser activement les sites sur lesquels ils doivent animer la démarche.

## L'ÉTAT DES LIEUX.

Presque toutes les chaises sont occupées quand Baptiste prend la parole. Une cinquantaine de Responsables/Directions RSE ont fait le déplacement pour ce rendez-vous avec Makesense et Leroy Merlin.

"Levez la main si vous avez déjà un réseau d'ambassadeurs RSE". Une majorité de mains se dresse dans l'assemblée.

"Ok...qui parmi vous pense que son réseau fonctionne comme il le souhaite ?". Cette fois, pas une seule main ne pointe vers le ciel.

Ce sujet des réseaux d'ambassadeurs, cela fait un peu plus de trois ans qu'il est couvert dans différentes rencontres, tables rondes et webinaires, organisés par Lakaa.

Bien que la démarche se démocratise, la discipline est encore bien neuve et la plupart des organisations ont du mal à soit initier, soit maintenir une dynamique locale efficace pour mobiliser leurs territoires.



## Baptiste Frelot

Co-fondateur de Lakaa

Lakaa accompagne depuis 2020 les organisations multi-sites dans le déploiement et l'animation de démarches RSE locales.

Après ces quatre années passées sur le terrain, nous savons que le succès de ces démarches repose sur le **réseau métier et opérationnel**.

Les entreprises ont un **rôle MAJEUR à jouer** dans la transition écologique et sociale. Pour celles qui ont un fort maillage territorial, leurs engagements **DOIVENT** se traduire localement.

**Seul un réseau ambassadeur, solidement constitué et animé,** leur permettra de répondre à cet enjeu. Sans quoi, et malgré les bonnes volontés, toutes démarches resteront superficielles.

**Lakaa, en quelques chiffres.**

**5 000 sites utilisent Lakaa.**

**70 000 actions à impact ont été réalisées sur l'outil.**

Qu'on fasse le tour de cette salle, ou de nos clients, le constat reste similaire : une bonne majorité de structures mettent en place un réseau d'ambassadeurs, même sans maîtriser l'intégralité des dynamiques qui le composent.

Pas de réseau ou en création

42 %

58 %

Réseau existant

## Evolution des réseaux.

Pour la majorité des entreprises interrogées, la mise en place d'un réseau ambassadeur est une dynamique croissante dans leur structure. Bien que la taille de ces réseaux puisse varier fortement (en moyenne d'une **dizaine de membres à plus de 200**), la grande majorité (**80%**) est composée de personnes **volontaires**, qui candidatent au rôle.

Pourtant celui-ci est **encore largement peu encadré** par les entreprises :

- seulement **un tiers** ont rédigé un semblant de "fiche de poste/rôle" Ambassadeurs RSE.
- **7%** des ambassadeurs seulement ont leur rôle officiellement mentionné dans leur fiche de poste.
- bien qu'à **100%**, le rôle ait été pensé comme une mission pour le **long-terme**.

Une situation encore donc paradoxale et qui montre bien que les entreprises se cherchent encore sur la manière de **structurer et formaliser** leurs réseaux.

Taille des réseaux hyper variable:

**10aine à 200+**  
membres

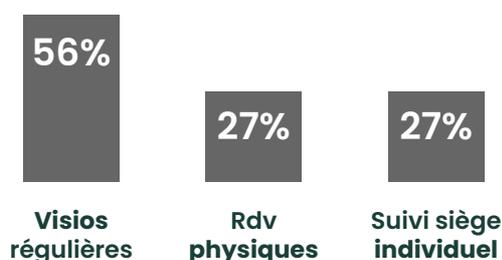
## Animation de communauté RSE.

Un point fait consensus dans nos études : nommer son réseau ambassadeur est une opération cruciale. Elle permet de créer un début de formalisation, de mieux communiquer en interne (ou en externe, même si c'est très rarement le but) et permet de fédérer les collaborateurs autour de cette cause. Bien sûr, il s'agira ensuite d'animer cette communauté pour maintenir cette énergie, qui passe souvent par une fierté d'appartenance de ses membres, pour poursuivre le recrutement ou, inévitablement, remplacer les ambassadeurs qui quittent le mouvement (ou l'entreprise...).

Ainsi, ce sont plus de 80% des structures qui nomment leurs réseaux RSE ("Colibris", "Green Team", "Cap Planète", "Relayeurs RSE", etc).



Néanmoins, les modes et le temps investi pour animer ces réseaux peuvent varier significativement.



Ce qui se retrouve également dans les allocations budgétaires (ou matériel) avec des réseaux qui **manquent à 87% de temps dédiés aux projets**, et à **93% d'un budget alloué aux ambassadeurs pour agir**.

## INTRODUCTION

# Communauté RSE : les clés du succès



**Résumé.** Pour optimiser la performance d'un réseau d'ambassadeurs RSE, il faut d'abord s'appuyer sur les collaborateurs déjà engagés, en les transformant en champions moteurs du changement. Ensuite, organiser le déploiement autour de temps forts permet de dynamiser l'action collective. Commencer à petite échelle aide à limiter les risques et à ajuster les initiatives. Il est crucial de favoriser la transversalité entre l'équipe RSE et les ambassadeurs, afin de créer une collaboration fluide. Utiliser un format d'idéation basé sur l'intelligence collective enrichit les idées, tandis que co-construire le collectif avec les premiers ambassadeurs sélectionnés garantit une base solide et un engagement durable.

## Héloïse Esteve

*Directrice partenariats entreprises  
chez Makesense*

“makesense, c'est une organisation internationale qui accompagne des citoyens engagés, des entrepreneurs passionnés, et des organisations visionnaires pour résoudre ensemble les défis du 21ème siècle. On mobilise des communautés qui s'intéressent aux sujets de transition, et qui veulent s'engager sans forcément savoir comment.

On aime bien dire qu'on est le "pôle emploi" ou "l'école" de l'engagement.

Tout le monde peut faire appel à nous.

## LA MISSION DE MAKESENSE.

L'engagement et l'impact sont dans nos métiers depuis 2010. Nous accompagnons à l'engagement et la construction de communautés pour transmettre aux organisations les outils agiles et collaboratifs dont elles ont besoin pour créer, développer et animer des collectifs engagés, dans un monde en constante mutation.

En accompagnant les entrepreneurs engagés d'aujourd'hui et de demain, nous facilitons l'émergence et accélérons le développement de projets innovants et à impact environnemental ou social qui créent de nouveaux modèles.

Forts de cette expérience, nous avons pu construire **nos six partis-pris** pour créer des communautés internes qui s'engagent sur un temps long et que nous vous présentons lors de cette Table Ronde RSE.

**Makesense, en quelques chiffres.**

**200 000** personnes engagées.

**Plus de 8 000** entrepreneurs soutenus.

**+400** partenaires institutionnels

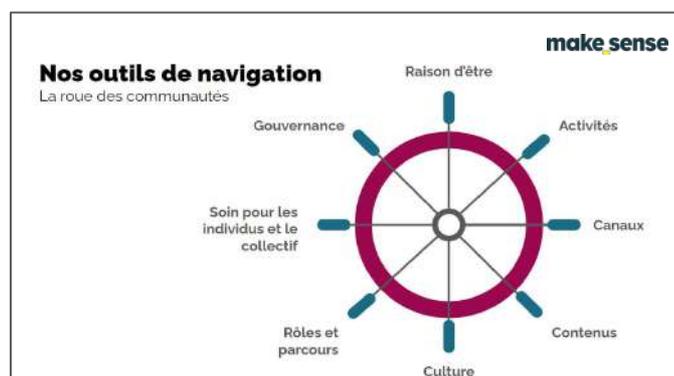
## Partir des collaborateurs déjà engagés pour en faire des champions.

Lorsqu'on développe un réseau d'ambassadeurs RSE, l'un des premiers leviers de succès est de s'appuyer sur les collaborateurs déjà sensibles et engagés aux questions de responsabilité sociétale. Ces personnes sont souvent des pionniers dans l'entreprise en matière de développement durable, d'inclusion sociale, ou encore d'éthique, et elles possèdent déjà une motivation intrinsèque qui peut être mise à profit.

Voici plusieurs raisons pour lesquelles ces collaborateurs peuvent devenir des champions de la RSE au sein de l'organisation :

- **Moteurs du changement culturel** : ces collaborateurs incarnent les valeurs RSE et peuvent inspirer leurs collègues par leur exemple. Leur passion et leur engagement renforcent la légitimité des actions RSE, facilitant l'adoption par d'autres employés. Ils peuvent servir de relais entre la stratégie de l'entreprise et le terrain, créant ainsi une culture de responsabilité partagée.
- **Leur crédibilité interne** : puisqu'ils sont déjà actifs dans ces domaines, ils sont reconnus et respectés par leurs pairs. Leur discours est perçu comme authentique, ce qui améliore la réception des messages liés à la RSE. Cela réduit la perception de « greenwashing » ou de pure communication institutionnelle.
- **Capacité à incarner les bonnes pratiques** : ces collaborateurs sont non seulement convaincus par les principes de la RSE, mais ils les appliquent déjà dans leur quotidien professionnel et personnel. Ils deviennent des exemples vivants de ce que l'on peut accomplir en matière de responsabilité sociétale, montrant concrètement comment les actions RSE peuvent se traduire dans des comportements et des décisions au quotidien.
- **Leur énergie et motivation** : les collaborateurs engagés dans les questions de RSE sont souvent plus enclins à s'investir, à participer à des initiatives, et à inciter les autres à s'impliquer. Ils ne se contentent pas de suivre les directives, mais cherchent à les améliorer, à innover et à pousser l'entreprise à aller plus loin dans ses engagements.
- **Effet multiplicateur** : en s'appuyant sur ces ambassadeurs, on peut créer un effet d'entraînement. Ces "champions" peuvent encadrer et former d'autres collaborateurs moins sensibilisés, les aider à mieux comprendre les enjeux RSE et à prendre part aux initiatives. Ce processus permet de diffuser progressivement la culture RSE à travers toute l'organisation.
- **Retour sur investissement immédiat** : comme ces collaborateurs sont déjà sensibilisés et formés aux enjeux RSE, ils sont rapidement opérationnels et peuvent immédiatement contribuer à l'amélioration des performances RSE de l'entreprise, que ce soit en initiant des projets ou en participant activement aux démarches en cours.

En résumé, transformer les collaborateurs déjà engagés en champions de la RSE est une approche stratégique pour renforcer la performance des réseaux d'ambassadeurs. Cela permet de capitaliser sur des ressources internes motivées et crédibles, tout en accélérant l'adoption de pratiques responsables à l'échelle de toute l'entreprise.



## Organiser le déploiement autour de temps forts dédiés au passage à l'action pour donner de l'élan.

Structurer le déploiement du réseau d'ambassadeurs RSE autour de moments clés est essentiel pour insuffler une dynamique collective. Ces temps forts peuvent être des événements comme des semaines thématiques (ex. : semaine du développement durable), des challenges internes, ou des ateliers de formation. L'idée est de créer des rendez-vous réguliers qui mobilisent l'ensemble des collaborateurs.

- **Créer un sentiment d'urgence et de priorité** : ces événements marquent des étapes importantes, permettant aux collaborateurs de se concentrer sur des actions concrètes et immédiates.
- **Renforcer l'engagement collectif** : en regroupant les efforts autour de ces temps forts, les ambassadeurs se sentent soutenus par une communauté active, ce qui renforce la cohésion et l'impact des initiatives.
- **Accroître la visibilité** : les actions organisées autour de moments dédiés donnent une visibilité supplémentaire aux initiatives RSE, sensibilisant davantage les employés et favorisant leur implication.
- **Créer une dynamique continue** : l'enchaînement de ces moments clés, bien répartis sur l'année, permet de maintenir une motivation constante et d'éviter l'essoufflement des initiatives.

Ces temps forts servent donc de moteurs, catalysant l'engagement et rendant les actions RSE plus concrètes et impactantes pour l'ensemble des collaborateurs.

## Commencer petit ...

Déployer un réseau d'ambassadeurs RSE doit souvent débiter à petite échelle pour garantir un lancement solide et maîtrisé. Cette approche permet d'expérimenter, d'ajuster et de structurer les initiatives avant un éventuel élargissement à l'ensemble de l'entreprise.

- En commençant avec un groupe restreint, il est plus facile d'identifier ce qui fonctionne et ce qui nécessite des ajustements, minimisant ainsi les erreurs coûteuses.
- Tester l'adhésion : un déploiement progressif permet de mesurer l'enthousiasme et l'implication des premiers ambassadeurs, ce qui donne des indications sur la façon d'impliquer un plus large public.
- Améliorer les processus : à petite échelle, il est plus facile d'optimiser les outils, les formations et les méthodes de communication avant d'étendre l'initiative à toute l'entreprise.
- Construire une base solide : le lancement à petite échelle permet de consolider les premières réussites, qui serviront ensuite de modèle et d'exemple pour les phases ultérieures.

Cette approche graduelle assure un lancement plus contrôlé et des résultats plus solides sur le long terme.

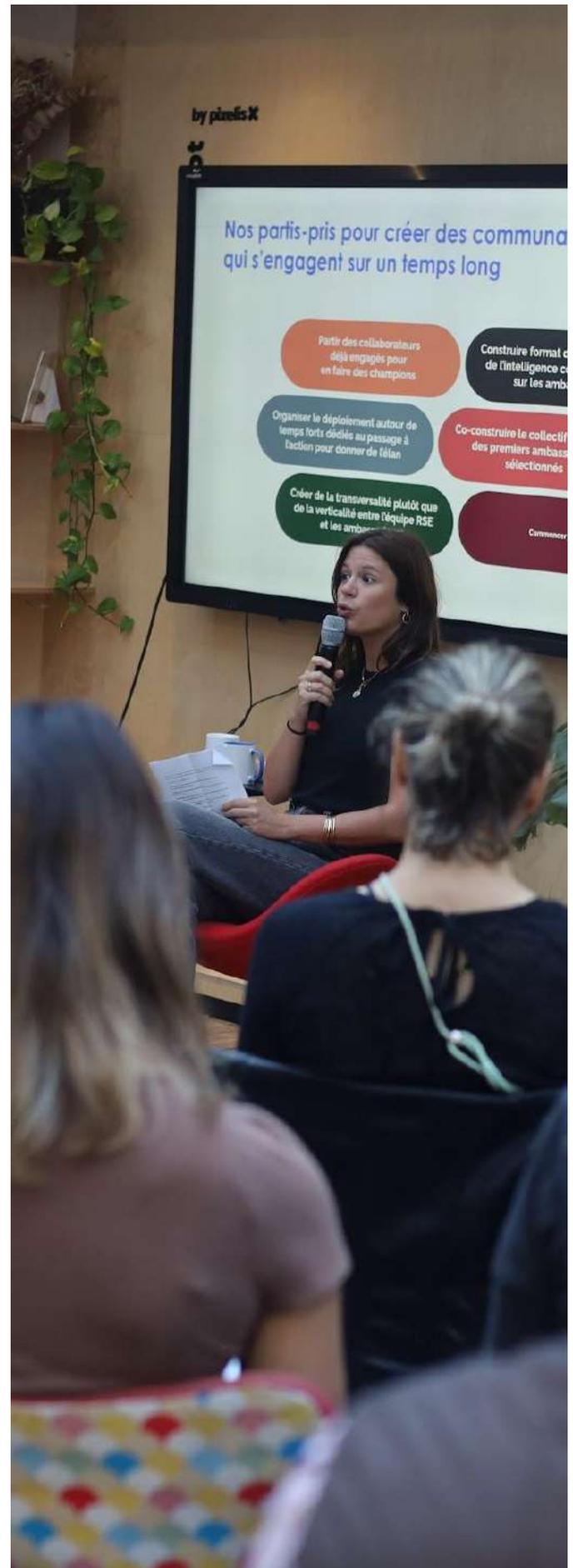
**make\_sense**

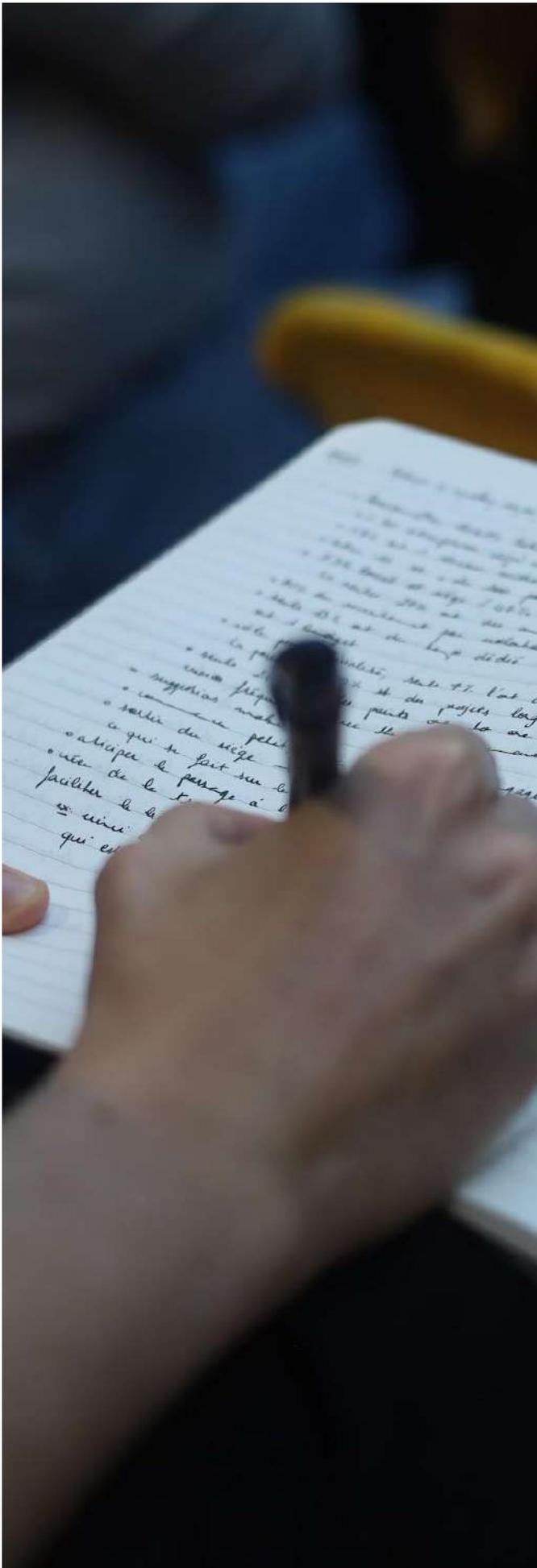
## Créer de la transversalité plutôt que de la verticalité entre l'équipe RSE et les ambassadeurs.

Pour maximiser l'efficacité du réseau d'ambassadeurs RSE, il est crucial de favoriser une approche transversale, où la collaboration et les échanges entre l'équipe RSE et les ambassadeurs sont fluides et horizontaux, plutôt que hiérarchiques.

- **Favoriser la co-construction** : en impliquant les ambassadeurs dans la définition et la mise en œuvre des initiatives, on valorise leur expertise de terrain et leurs idées, ce qui renforce l'engagement et la pertinence des actions RSE.
- **Encourager l'autonomie** : plutôt que d'imposer des directives descendantes, la transversalité permet aux ambassadeurs de prendre des initiatives et d'adapter les actions RSE aux spécificités de leurs équipes ou départements.
- **Multiplier les points de vue** : en favorisant un dialogue horizontal, les ambassadeurs et l'équipe RSE peuvent mieux intégrer des perspectives diverses, enrichissant ainsi les stratégies et initiatives avec des idées venant de différents niveaux de l'organisation.
- **Renforcer l'adhésion** : un fonctionnement transversal crée un sentiment de copropriété des projets RSE, où les ambassadeurs se sentent plus impliqués et responsables, ce qui renforce leur motivation à faire avancer les initiatives.

Cette approche collaborative et horizontale permet de maximiser l'impact des actions RSE en rendant chaque acteur du réseau partie prenante du succès collectif.





## Construire un format d'idéation basé sur l'intelligence collective et testé sur les ambassadeurs.

L'intelligence collective est un levier puissant pour innover et améliorer les actions RSE. Créer un format d'idéation spécifique, où les ambassadeurs collaborent pour générer des idées et solutions, permet de valoriser leur diversité et leurs expériences.

- **Recueillir des idées variées** : les ambassadeurs, issus de différents services ou métiers, apportent des perspectives variées, rendant les solutions plus adaptées aux réalités du terrain et plus innovantes.
- **Stimuler la créativité** : en réunissant des ambassadeurs dans un cadre de co-création, on encourage des échanges libres d'idées et d'expériences, facilitant l'émergence de propositions nouvelles et audacieuses.
- **Tester et ajuster rapidement** : en testant ce format sur les ambassadeurs, il est possible d'obtenir des retours immédiats, de corriger les processus d'idéation et d'identifier rapidement les idées à fort potentiel avant de les généraliser.
- **Renforcer l'engagement** : en impliquant directement les ambassadeurs dans le processus créatif, ils deviennent moteurs du changement, ce qui accroît leur motivation et leur implication dans la mise en œuvre des idées retenues.

Ce format d'idéation participatif permet ainsi de mobiliser l'intelligence collective des ambassadeurs pour enrichir et affiner les stratégies RSE de manière dynamique et collaborative.

## Co-construire le collectif au contact des premiers ambassadeurs sélectionnés.

Impliquer les premiers ambassadeurs dans la co-construction du réseau est essentiel pour poser des bases solides et durables. Cela permet de créer un collectif soudé dès le départ et d'ancrer les valeurs de collaboration au cœur du réseau RSE.

- **Capitaliser sur leur expérience :** les premiers ambassadeurs apportent une expertise précieuse qui peut guider la structuration du réseau. Ils ont une compréhension fine des enjeux RSE et des dynamiques internes, ce qui permet d'ajuster les outils et méthodes aux besoins réels.
- **Créer un esprit d'équipe :** la co-construction favorise l'émergence d'un esprit collectif, où les ambassadeurs se sentent partie intégrante de la démarche et non simples exécutants. Cette approche collaborative renforce la cohésion et la solidarité au sein du groupe.

- **Adapter aux spécificités locales :** en travaillant directement avec les premiers ambassadeurs, il est possible de mieux tenir compte des particularités des différents départements ou métiers, garantissant ainsi que le réseau RSE reste pertinent et flexible.
- **Établir des bases solides :** la co-construction permet de développer des processus clairs et acceptés par tous. Les ambassadeurs co-crée les outils, méthodes de communication et stratégies, assurant ainsi une appropriation totale et une meilleure diffusion dans l'entreprise.

Ce processus collaboratif renforce l'engagement des ambassadeurs et assure une meilleure pérennité du réseau RSE, en s'appuyant sur des fondations partagées et solidaires.



Pour découvrir tous **les outils de navigation** de makesense ; *roue des communautés, gouvernance organique, escalier de l'engagement, rôle de l'animateur-riche de communautés, ...*

**Rendez-vous sur [makesense.org](https://makesense.org)**



# La communauté d'ambassadeurs RSE de Leroy Merlin

avec Laure Bossée



Lakaa

LEROYMERLIN

# Communauté d'ambassadeurs LEROY MERLIN



**Résumé.** Le réseau de relais RSE est déployé chez Leroy Merlin France depuis 2020, mais sans un fort appui managérial (niveau siège ou le management de proximité), la démarche RSE locale de l'enseigne avait tendance à s'éparpiller d'abord, puis à s'essouffler entre les temps forts d'animations portés depuis le siège. La restructuration de leur stratégie en 2022, principalement autour de ce support managérial, s'est caractérisée par la formalisation du rôle des relais ambassadeurs ; temps alloué, objectifs, récompenses, etc. Bien que certaines des difficultés rencontrées en 2020 persistent, les relais auront permis de mobiliser une large partie de la population employée en magasin.

## LES RELAIS RSE DE LEROY MERLIN.

Une question qui revient souvent concernant le fonctionnement de nos relais RSE, puisqu'un magasin Leroy Merlin regroupe beaucoup de compétences différentes, c'est : **comment adresser la RSE dans son ensemble**, sur la majorité des sujets "magasins" ou "sites" ? Qui implique le commerce, mais aussi l'administratif, la supply et tout le reste !

Avec notre expérience sur l'animation de ce réseau, on a pu remettre en cause le rôle du relais RSE. Parce qu'on ne peut pas animer de la même manière en fonction des métiers/sujets auxquels on s'adresse.

À présent, le relais est un garant de la RSE sur le site, mais avec une vision globale de la feuille de route et des objectifs locaux. Il ne travaille jamais seul mais en *squads* qui comportent des sous-groupes : une personne de la supply, du commerce, des RH, du service client, etc. Et après tout ça, il peut mobiliser toutes les personnes (volontaires) dont il a besoin. La clé pour nous, aura été d'**impliquer tous les métiers pour initier une transformation de l'intérieur** que seuls ces personnes peuvent initier, de par leur expertise métier.

## Laure Bossée

*Cheffe de projet RSE - Animation locale chez Leroy Merlin*

“Ayant pu encadrer une équipe en magasin, j'ai les "billes" pour animer une communauté d'ambassadeurs locaux. Mais avec une organisation de 28 000 collaborateurs éparpillés sur tout le territoire, et avec des types de métiers différents, on ne doit pas demander les mêmes choses à tout le monde ! Quand on a vraiment lancé la dynamique RSE en 2020, on s'est rendu compte qu'avoir plein de relais c'était bien, mais on s'éparpillait car on n'avait pas de voie managériale qui allait avec. Donc en 2022, on a décidé d'une autre stratégie et de changer notre fusil d'épaule pour capter les managers en local. Ça nous a permis de construire le réseau qu'on a aujourd'hui.

Leroy Merlin, en quelques chiffres.

**150 sites en France.**

**28 000 employés sur le territoire.**

**Une démarche initiée en 2020.**

## Nos trois étapes clés pour initier la démarche.

On avait profité du lancement de notre nouvelle stratégie Boost Impact +, en 2022, pour lancer Lakaa qui nous aide sur l'animation de la démarche en local. Notre travail a tourné autour de trois axes :

- **Cadrer** : avoir un cap clair, une stratégie, une feuille de route clairement établie avec des indicateurs de performance à suivre assidûment.

Exemple : on a écrit une stratégie avec des cibles à atteindre. Ensuite, on l'a faite connaître et comprendre aux ambassadeurs pour qu'ils soient à leur tour les relais de la stratégie auprès du reste des collaborateurs.

- **Incarner** : par le biais des ambassadeurs pour "traduire" la transformation du métier avec les objectifs de la démarche. Comment je vais pouvoir faire mon métier en cohérence avec la stratégie RSE de mon entreprise ?
- **Agir** : chez nous ça s'est traduit principalement sur Lakaa, qui favorise le passage à l'action, permet aux relais d'identifier facilement les priorités et leur donne immédiatement les indicateurs de performance dont on a besoin au niveau central.

### Catalogue d'actions

#### Modes opératoires



Initialement, notre usage de Lakaa était limité au partage de bonnes pratiques : mais cela ne pérennise pas sur le long terme car ça ne touche pas aux métiers de l'entreprise.

Ça a dû devenir le guide référentiel pour les ambassadeurs pour savoir sur quelles priorités se concentrer et comment avoir le meilleur rapport effort/impact. Donc on a construit un guide avec un ordre de priorité de chacune des stratégies "impact positif" pour donner cette visibilité, et surtout la main, au local.

**"Lakaa, c'est vivant (...) c'est à la fois un outil communautaire et un catalogue de mode opératoire." - Laure**

On a commencé par la création d'un référentiel d'actions "Incontournable". 25 d'entre elles devaient être réalisées sur l'année pour remplir les objectifs du magasin/site. Ces actions étant sur Lakaa des guides pratiques très détaillés pour la mise en place de chaque action, avec des photos et des témoignages de magasins l'ayant déjà fait, ça a permis de convaincre et de mobiliser rapidement (puisque ce n'est pas juste une idée "idiote" du siège). Ça nous a permis de :

- **Donner de la visibilité au dispositif** auprès de nos collaborateurs en mentionnant Lakaa dans nos communications internes ou externes, ce qui a bien mobilisé ! Aujourd'hui c'est plus de **6 600 collaborateurs qui se sont connectés sur la plateforme** (soit 20% environ de l'effectif).
- **Créer du challenge** pour motiver davantage ses collaborateurs. C'est possible en se servant du système de points Lakaa et en organisant une visio avec une remise de prix pour récompenser les sites les plus engagés. En 3 ans, on a rassemblé **plus de 10 000 actions grâce aux challenges annuels.**
- **Favoriser le bouche-à-oreille** qui a un rôle énorme à jouer ! On a d'abord capitalisé sur les personnes motivées, qui nous ont fait presque **300 suggestions d'actions métiers via Lakaa**, puis qui nous ont permis d'embarquer plus facilement tous les autres.

## Là où on a passé du temps.

Notre démarche initiée et un premier référentiel local construit, nous avons consolidé cette base en plusieurs points clés.

Car, la création du challenge "Boost Impact Positif" nous a certes permis d'offrir un cadre national, tout en laissant la main au local pour développer son impact. Mais le local, pour maintenir son engagement, a besoin d'un accompagnement soutenu de la part des équipes centrales. Notamment par :

- **L'embarquement du top management et des comités de direction.** Embarquer le top management, c'est adopter le même point de vue dans toutes les directions métier grâce à un cap clair. C'est s'assurer d'un partage clair de la valeur de notre mobilisation locale (préservation des ressources, habitat durable, solidarité et ancrage territorial, image de marque, marque employeur, réglementaire, QVT, etc.)
- **La clarté et la cohérence des objectifs.** Une fois que le top management et les CODIR sont embarqués, il devient possible d'aligner les objectifs de l'entreprise avec les objectifs RSE. Cette démarche est cruciale pour éviter que les ambassadeurs ne soient frustrés par des objectifs contradictoires, et peu valorisés.

- **Le rôle du relais pour transformer les métiers de l'intérieur.** Qui est un élément décisif, mais uniquement à court voire à moyen terme. L'objectif étant que les métiers incluent un prisme RSE dans leur nature même, et que la RSE ne soit plus simplement l'objet de missions à côté du travail quand les collaborateurs ont le temps de considérer leurs engagements métiers.
- **L'animation quotidienne du réseau d'ambassadeurs.** Pour que le réseau reste actif, il faut organiser des rituels précis, des événements à distance (parce que c'est plus facile d'accès), mais aussi en présentiel (car leur impact est beaucoup plus fort). Une fois que ces pratiques sont ancrées, il faut sortir du centre petit à petit et laisser la nouvelle communauté vivre. Le but est que les relais deviennent le centre de cette nouvelle synergie, et que le responsable RSE soit plutôt là en facilitateur et en coordinateur.

*"On a réussi le jour où ; le métier de responsable RSE n'est plus nécessaire"*

## L'astuce en plus



Pensez à **continuellement fêter les victoires ! Valoriser** les initiatives ou équipes inspirantes, les résultats obtenus, etc. **Communiquer** activement en interne sur vos objectifs et les succès du collectif. **Récompenser** l'effort de vos "leaders-RSE", ceux qui portent le mieux votre démarche locale.



## Nos principaux challenges.

Bien sûr, nous avons été confrontés à différents freins que tout le monde (dans les services RSE) a pu expérimenter. Qu'ils soient liés à notre secteur (le commerce), notre modèle organisationnel et le fait qu'on soit présent sur un large territoire, ou simplement par réticences personnelles ; nous composons chaque jours avec six grands points de vigilance que nous suivons et tentons de réduire :

- **Dépasser l'inertie et le paradoxe.** Les collaborateurs sont jugés sur des chiffres qui diffèrent de ceux observés pour la RSE (le nombre de ventes, par exemple). Cela freine beaucoup la dynamique RSE, peut frustrer les relais et les démotiver. La solution à ce problème est d'intégrer la RSE aux objectifs d'entreprise, ce qui nécessite d'embarquer le top management et la direction.
- **Donner aux relais la possibilité de monter en compétences.** Si certains relais veulent approfondir leur engagement, il faut leur donner la possibilité de monter en compétences environnementales, sociales et pédagogiques. Cela se fait au moyen de fresques, de formations, et en leur donnant l'opportunité de devenir formateur à leur tour. Cela va permettre de gagner en efficacité sur le territoire, et participe à valoriser les relais.
- **Trouver du temps pour la RSE.** Le problème du manque de temps est souvent soulevé par les managers. Or, un collaborateur engagé trouvera du temps. Les temps creux dans la journée existent et peuvent être investis sur différents sujets. Parfois il s'agit de réorganiser le rayon, et parfois il s'agit de réaliser une action en lien avec la RSE.
- **Embarquer les relais.** Pour embarquer les relais, les formations sont cruciales. Elles doivent notamment exposer quelles sont les actions RSE prioritaires, et justifier ce classement en expliquant le ratio effort/impact.



### Calendrier de temps forts

- **Gérer la dynamique sur le long terme.** La dynamique RSE peut s'essouffler à cause de l'inertie et du paradoxe mentionnés précédemment. Pour que la plateforme reste animée, il est important d'avoir un calendrier de temps forts. Leroy Merlin génère aussi de la motivation avec un challenge annuel entre sites. Chaque année, les compteurs sont remis à zéro pour permettre à chaque site de gagner et donc donner envie de s'investir.
- **Opérer la transformation métier des services internes.** Il est plus simple d'animer en magasin que dans les services internes. En effet, on leur demande de faire changer des métiers, ce qui est difficile. Il faut donc penser à animer les services internes différemment des magasins.



# EN RÉSUMÉ



## **PARTIR DE L'EXISTANT**

Mettre en place des questionnaires, des discussions informelles, etc, pour identifier les initiatives déjà prises permet de constituer une base de fiches action pour démarrer. Cela va ensuite permettre de capitaliser sur les collaborateurs déjà engagés pour en faire des champions.



## **ALLOUER DU TEMPS ET VALORISER**

Les missions RSE doivent être inscrites dans la fiche de poste des ambassadeurs, et ils doivent avoir du temps à y consacrer. Valoriser leurs actions RSE en communiquant dessus et leur donner la possibilité de monter en compétences est essentiel pour récompenser leur travail et les motiver.



## **ANTICIPER LE PASSAGE À L'ACTION**

Il faut embarquer le top management et la direction en amont de la mise en place du réseau d'ambassadeurs. Cela permet d'intégrer la RSE dans les objectifs de l'entreprise. Cette démarche permet de rendre cohérentes les missions des ambassadeurs pour éviter des frustrations ultérieures.



## **ANIMER SUR LE LONG TERME**

Ancrer des rituels, des temps forts, des challenges dans la culture RSE de l'entreprise. Il faut aussi créer des rencontres entre ambassadeurs, en visio ou en présentiel, pour favoriser le partage d'expériences et d'idées. Enfin, impliquer sincèrement la communauté !



## **EMBARQUER LES AMBASSADEURS**

Les nouveaux ambassadeurs RSE doivent être formés en leur expliquant la raison d'être de leur nouveau rôle. Il faut également leur indiquer les actions à mener en priorité en leur expliquant le ratio effort/impact. Enfin, il faut les former aux outils disponibles pour mener à bien leur mission.



## **TRANSFORMER LES MÉTIERS**

Le rôle des ambassadeurs s'inscrit en réalité dans le court à moyen terme. L'objectif final est d'opérer une transformation des métiers de l'intérieur, de façon à ce qu'ils intègrent la RSE dans leur essence. Cela évite de faire de la RSE "à côté" et de densifier l'effet millefeuille.



Table ronde Lakaa - 10 sept 2024

**Merci et à bientôt !**

**Lakaa**