



HAL
open science

Enjeux et limites d'une approche ascendante. Le cas de la stratégie RSE au CEA/Grenoble

Marie Archinard

► To cite this version:

Marie Archinard. Enjeux et limites d'une approche ascendante. Le cas de la stratégie RSE au CEA/Grenoble. Gestion et management. 2019. dumas-02352808

HAL Id: dumas-02352808

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02352808>

Submitted on 7 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de recherche

Enjeux et limites d'une approche ascendante.

Le cas de la stratégie RSE au CEA/Grenoble.

Présenté par : ARCHINARD Marie

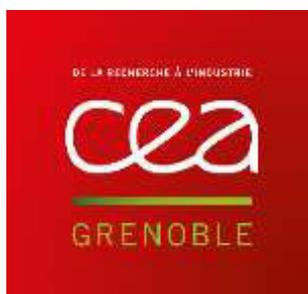
Entreprise d'accueil :

CEA – Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, 17 avenue des Martyrs, 38054 Grenoble.

Tuteur entreprise : RENARD Bruno

Tuteur universitaire : ROSSANO Maryline

**Master 2 Pro. (alt. et FC)
Master Management stratégique des Ressources
humaines
2018 - 2019**



Mémoire de recherche

Enjeux et limites d'une approche ascendante.

Le cas de la stratégie RSE au CEA/Grenoble.



Présenté par : ARCHINARD Marie

Entreprise d'accueil : CEA – Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives, 17 avenue des Martyrs, 38054 Grenoble.

Tuteur entreprise : RENARD Bruno

Tuteur universitaire : ROSSANO Maryline



Master 2 Pro. (alt. et FC)

Management stratégique des Ressources humaines

2018 - 2019





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à mieux comprendre les forces et faiblesses d'une démarche de management ascendant dans le but de construire une stratégie RSE. Grâce à l'étude d'un cas d'entreprise et à la rencontre de quelques salariés impliqués dans la démarche, nous découvrons que les motivations des individus sont principalement intrinsèques. Leurs attentes sont fortes concernant l'autonomie tout en gardant un accompagnement du manager pour leur donner les grandes lignes directrices. La démarche est cohérente avec les divers textes internationaux qui encadrent la RSE et répond aux attentes des salariés. De plus, le management ascendant permet de développer des projets plus performants en étant mieux adoptés, plus facilement applicable tout en répondant à des besoins concrets. Ce management participatif influence également la performance sociale en répondant aux motivations intrinsèques des salariés (affiliation, autonomie et développement de compétence) et en favorisant un certain bien-être au travail. Toutefois, la démarche comporte quelques faiblesses concernant l'organisation du travail et les mesures de performance. Pour notre cas d'étude, on remarque que la RSE est victime d'un manque de légitimité et d'une mauvaise compréhension. De plus, quelques menaces doivent être considérées par le management tel que les risques de désengagement, de sur-engagement et la perte de repère pour les managers. Enfin, nous notons en facteur clés de succès la cohérence de la démarche avec les enjeux de l'entreprise pour assurer le soutien des donneurs d'ordre. (26 800 mots environ)

SUMMARY

This thesis aims to better understand the strengths and weaknesses of a bottom-up management approach in order to build a CSR strategy. Thanks to the study of a company case study and the meeting of some employees involved in the process, we discover that the motivations of individuals are mainly intrinsic. Their expectations are high regarding autonomy while maintaining support from the manager to give them the main guidelines. The approach is consistent with the various international texts that govern CSR and meets employees' expectations. In addition, bottom-up management makes it possible to develop more efficient projects by being better adopted and more easily applicable while meeting concrete needs. This participative management also influences social performance by responding to employees' intrinsic motivations (affiliation, autonomy and skills development) and by promoting a certain well-being at work. However, the approach has some weaknesses regarding work organization and performance measures. In our case study, we note that CSR is a victim of a lack of legitimacy and misunderstanding. In addition, some threats must be considered by management such as the risks of disengagement, overengagement and loss of reference for managers. Finally, we note as key success factors the consistency of the approach with the company's challenges to ensure the support of the principals. (approximately 26,800 words)

MOTS CLÉS : Management ascendant, Responsabilité sociétale de l'Entreprise, Motivation intrinsèque, management transversal, posture managériale.

KEY WORDS : Bottom-up management, Corporate Social Responsibility, Intrinsic motivation, transversal management, managerial posture.

REMERCIEMENTS

Tout au long de mon alternance, de nombreuses personnes ont contribué à l'élaboration de ce mémoire et m'ont permis que cette expérience soit la plus enrichissante possible.

Je remercie tout particulièrement Monsieur Renard Bruno qui a pris son rôle de tuteur d'entreprise à cœur, pour que la compréhension du sujet soit des plus complètes, les missions des plus profitables et que cette année se passe dans les meilleures conditions.

Je tiens également à témoigner toute ma reconnaissance à Madame Rossano Maryline, ma tutrice universitaire, qui a suivi l'avancé de ce mémoire, qui m'a accompagné pour me guider et me corriger et veiller à son bon déroulement.

Enfin, je remercie l'ensemble des salariés interviewés, et mes collègues au sein de la coordination RSE pour leurs implications dans mon apprentissage et leurs soucis de développer mes connaissances.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
PARTIE 1 : ELEMENTS DE CADRAGE	11
CHAPITRE 1 – DEVELOPPEMENT DURABLE (DD) ET RESPONSABILITE SOCIETALE DE L’ENTREPRISE (RSE).....	12
I. Définition de la RSE	12
II. Rétrospective du DD et de la RSE.....	13
CHAPITRE 2 – LE CEA, UN ORGANISME PUBLIC DE RECHERCHE SINGULIER.....	17
I. Brève analyse stratégique du CEA/Grenoble.....	18
II. La stratégie RSE du centre de Grenoble	22
CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE DE RECHERCHE	26
I. Le thème et la problématique.....	26
II. Recueil des données	27
III. Résultat de l’enquête	29
PARTIE 2 FACTEURS CLES DE REUSSITE ET LIMITES DE L’APPROCHE ASCENDANTE POUR UNE STRATEGIE RSE	39
CHAPITRE 4 – UNE DEMARCHE INNOVANTE QUI CONDUIT A UN CHANGEMENT INCREMENTAL	40
I. L’innovation managériale au service de la performance	40
II. Une stratégie réalisable et efficace mais longue	45
III. Une remise en cause de l’organisation du travail	49
IV. L’importance de formaliser la stratégie pour réduire le temps de mise en place	52
CHAPITRE 5 – UNE DEMARCHE GLOBALE ET COHERENTE QUI NECESSITE UNE FORTE COMMUNICATION ET UN ENCADREMENT	
MESURE	56
I. De nombreux soutiens et une cohérence stratégique	56
II. Vers une formalisation de la gouvernance	59
III. Le rôle déterminant de la communication	61
IV. Management ascendant : un encadrement mesuré et évolutif.....	65
CONCLUSION	71
BIBLIOGRAPHIE	73

INTRODUCTION

« La Terre, foyer de l'humanité, constitue un tout marqué par l'interdépendance » (Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, 1992).

Aujourd'hui, on ne peut pas penser nos organisations comme fermées sur elles-mêmes, en dehors de l'environnement auquel elles appartiennent. Trois composantes paraissent inévitables pour assurer la durabilité de l'organisation. La composante environnementale : est-ce que l'organisation respecte l'environnement dans lequel elle évolue ? La composante économique : est-ce que les mouvements stratégiques que l'organisation opère auront un impact économique sur une région ou une communauté particulière ? Et la composante humaine : est-ce que l'organisation respecte les besoins humains et répond à un objectif d'équité sociale ?

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines s'appréhende comme **une tentative imparfaite et toujours renouvelée de concilier les besoins de l'organisation et les attentes et capacités des individus** (Autier, Jacob, & Perezts, 2016). Par ailleurs, le management participatif favorise la représentativité des travailleurs dans les prises de décision. Il leur donne un pouvoir d'agir et permet à l'organisation de prendre connaissance de leurs attentes. L'approche ascendante ou bottom-up représente un management « *qui va en montant, en progressant* » (Larousse). Le management ascendant se positionne dans une démarche de progrès et d'amélioration. C'est un management participatif où les individus les plus près du terrain ou les plus bas dans l'échelon hiérarchique sont associés dans l'intégralité du processus visant une prise de décision, un projet, un changement qui sera ensuite décliné dans les échelons supérieurs.

« S'appuyant sur un discours de réenchantement de l'entreprise comme lieu de conciliation possible entre l'épanouissement au travail des salariés et la réalisation du profit, ce néo-management a réussi à mettre en avant des valeurs d'autonomie et de responsabilité, en légitimant l'idée du changement permanent – synonyme de modernité – et en transformant les références à la solidarité et à la mobilisation collective en vestiges d'un autre temps » (Bérout, 2013)

Les individus deviennent de **citoyen de l'entreprise**. Cette citoyenneté implique la participation, que ce soit par la souveraineté du vote ou par une liberté d'expression. Les modèles de management actuels tendent vers une approche plus démocratique avec une prise en compte de plus en plus accrue de la critique des salariés. Les organisations facilitent l'expression salariale et sollicitent la participation des salariés (Bérout, 2013).

Dans toutes les sphères (politique, familiale, entreprise), **l'autorité est remise en question**. Les organisations intègrent de plus en plus les salariés dans leurs processus de décision. Cependant la participation salariale est de l'ordre de l'informatif : informer de la prise de décision. Certaines vont toutefois écouter les critiques et parfois chercher un consensus. Or les salariés, en tant que citoyens, aspirent à plus de considération et les rapports de subordination sont de plus en plus revus pour apporter plus de légitimité aux salariés dans la prise de décision. Certaines gouvernances sont partagées pour accorder une égalité de pouvoir entre actionnaires et salariés. Le management est remis en question pour développer la participation des salariés dans la prise de décision voire dès l'émulation d'idée en plébiscitant des prises d'initiatives.

Je m'intéresse dans ce mémoire à l'approche ascendante du management participatif grâce à l'étude de la démarche de Responsabilité Sociétale du centre CEA de Grenoble. Tout particulièrement, je tente de comprendre pourquoi il est intéressant de développer le management ascendant dans la conception et la mise en œuvre d'une stratégie RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise). Aussi, je relève les faiblesses et menaces d'une telle démarche pour l'organisation et les individus :

Quels sont les enjeux et limites de l'approche ascendante dans la stratégie de responsabilité sociétale du CEA de Grenoble ?

Pour ce faire, ce mémoire de recherche présente dans une première partie les éléments de cadrage autour du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, le contexte organisationnel et la méthodologie de recherche. Dans une seconde partie, j'analyse les facteurs clés de réussite de la démarche mais également ses risques et limites que ce soit pour l'organisation, le management ou les salariés.

PARTIE 1 :

ÉLEMENTS DE CADRAGE



Figure 1- crédit photo : www.pixabay.com

CHAPITRE 1 – DEVELOPPEMENT DURABLE (DD) ET RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

I. DEFINITION DE LA RSE

Pour mieux comprendre ce qu'est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise je m'intéresse tout d'abord à la définition des trois termes indépendamment.

La **responsabilité** prend sa source dans le verbe latin *respondere* qui signifie « *répondre* ». Pour l'Académie française la responsabilité est une « *obligation de répondre de ses actions ou de celles des autres, d'être garant de quelque chose* » (1932-1935). Aujourd'hui le Larousse ouvre la définition au-delà de la simple obligation et la responsabilité devient également une « *nécessité morale* ». C'est aussi le « *fait d'être responsable d'une fonction* » et cette fonction « *donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende compte* » (Larousse). La responsabilité est également un « *fait pour quelque chose d'être la cause, l'origine d'un dommage* » (Larousse). Le terme **sociétal** est ce « *qui se rapporte aux divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée.* » (Larousse). L'adjectif représente alors le fonctionnement, la structure et l'organisation d'un groupe d'êtres humains qui forment une entité, une société. Le nom **entreprise** détermine, à l'origine, « *ce que l'on entreprend* ». Puis la définition est élargie et représente « *l'action de faire ou de fournir quelque chose en encourageant tous les risques* » et l'on voit alors apparaître la notion de responsabilité. Ce mot est également utilisé pour une « *action injuste par laquelle on entreprend sur le bien, sur les droits d'autrui* » (Dictionnaire de l'Académie française, 1932-1935). C'est donc tout récemment que le terme est utilisé pour une « *unité économique de production* », forme la plus largement utilisée de nos jours. Aussi, l'entreprise devient une « *action par laquelle on essaie de porter atteinte à quelque chose ou à quelqu'un* » (Larousse). L'entreprise peut donc définir des éléments bien différents. Cependant, l'entreprise est quoi qu'il arrive la représentation d'une action entreprise par une ou plusieurs personnes dont le but recherché peut être varié et nuire aux biens et droits d'autrui.

D'après ces éléments, la RSE pourrait alors se définir comme étant une obligation et une nécessité morale d'une organisation qui entreprend de répondre de ses actes ou de ceux qui la composent. Cela implique que l'organisation doit être le garant que ses décisions ne portent pas atteinte aux divers aspects de la vie des êtres humains qui se trouvent dans sa communauté, à leurs biens et à leurs droits. Elle se doit de rendre compte à la société car elle peut être à l'origine d'un dommage causé par les actions qu'elle entreprend.

Aujourd'hui la France a retenu la définition de la commission européenne : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » dans un ensemble de thématique retenu dans les normes internationales de l'ISO 26000 (L'Union européenne et la RSE, 2017). Cette norme est un guide pour les organisations qui souhaitent mettre en place une politique RSE. Après 5 années de travail, les 500 experts de 99 pays différents déterminent les 7 principes de la responsabilité sociétale :

- Rendre compte
- Transparence
- Comportement éthique
- Parties prenantes
- Respect de la loi
- Respect des normes internationales
- Respect des droits de l'Homme

Et ceux, autour des 7 thèmes suivants :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'homme
- Relations sociales et conditions de travail
- Environnement
- Bonnes pratiques des affaires
- Questions relatives aux consommateurs
- Engagement sociétal

Nous sommes finalement proches de la définition des termes de la RSE expliqués précédemment. Nous retrouvons les notions de **rendre compte à la société** par rapport à l'impact de ses activités, de nécessité morale dans le **comportement éthique**, et d'êtres humains composant la société dans les **parties prenantes**. Développer des activités dans le bon respect de la loi et des droits rejoint l'idée d'**entreprendre sans porter** atteinte au fonctionnement de la société, régit par un cadre légal national et international.

Développer une démarche RSE dans une organisation serait alors :

- D'entreprendre sans porter atteinte au fonctionnement de la société,
- De reconnaître les dommages causés à la société par les actions entreprises.

II. RETROSPECTIVE DU DD ET DE LA RSE

Le développement durable (DD) fait l'objet d'un encadrement légal mis en place récemment (fin du 20^{ème} siècle) avec la prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux. Dans un premier temps on reconnaît le rôle des nations et des citoyens, puis petit à petit, les entreprises sont incluses dans le droit international comme des acteurs indispensables pour agir en faveur d'un développement durable, c'est alors la naissance de la RSE.

1972 – Déclaration de Stockholm lors de la conférence des Nations Unies sur l’environnement.

Les 132 Etats membres des Nation Unies constatent le pouvoir de l’Homme et sa capacité à « *causer un mal incalculable aux êtres humains et à l’environnement* ». On reconnaît alors, que les gouvernements ont un devoir de protéger et améliorer l’environnement et que « *tous, citoyens et collectivités, entreprises et institutions, à quelque niveau que ce soit, assument leurs responsabilités [...]* ».

1987 – Rapport Brundtland. Anciennement ministre de l’environnement et Premier ministre en Norvège, Mme Brundtland est nommé par l’Assemblée générale des Nations Unies pour concevoir un rapport proposant stratégies et recommandations afin de mener un développement durable. C’est la première fois qu’apparaît le terme de DD et sa définition : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Aussi, c’est dans ce rapport que l’on découvre le concept global du développement durable :

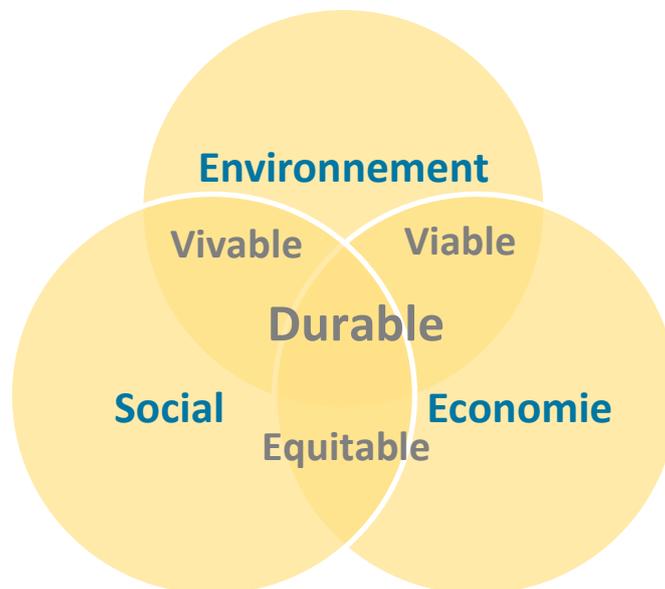


Figure 2 - Triptyque du développement durable

1990 – Création de l’agence de l’environnement et de la maîtrise de l’énergie (ADEME) en France. Cet établissement public est formé d’experts dans les domaines du DD et facilite, conseil et accompagne les entreprises, collectivités locales, particuliers dans leur démarche pour améliorer leur impact environnemental. Cet établissement mène également des recherches pour développer des solutions.

1992 – Sommet de la Terre à Rio. Ce rassemblement marque le DD grâce aux textes et plan d’action qui en émane : les 27 principes de la Déclaration de Rio, le Programme Action 21 (pour une mise en place par les politiques publiques locales) et la Convention sur le Climat (point de départ du futur protocole de Kyoto). La déclaration de Rio sur l’environnement et le développement est

négociée et signée par les 178 Etats présents au sommet. On voit apparaître, au-delà des préoccupations environnementales autour des changements climatiques, la responsabilité des Etats à entretenir la vie, à développer des économies plus viables dans leurs modèles de productions et de consommations.

1995 – Sommet mondial sur le développement social à Copenhague. Sommet qui réaffirme les différentes volontés des Etats concernant l'enjeu social. Et notamment un principe fondamental : « *la démocratie, la transparence et la responsabilité dans la conduite des affaires publiques [...] bases indispensables à la réalisation d'un développement social durable et centré sur l'être humain* ».

1997 – Protocole de Kyoto. 180 Etats signent ce Protocole proposé par l'ONU dans la Convention sur le Climat en 1992. Ce Protocole a pour but de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) par un ensemble d'objectifs contraignants. C'est la première fois que les gouvernements optent ensemble pour une réglementation concourant à un développement durable. Le protocole entre en vigueur en 2005.

2001 – Livre vert de la Commission européenne qui débouche sur la Loi sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) en France appliquée en 2003. Le gouvernement français rend obligatoire pour toutes les sociétés françaises cotées sur un marché réglementée de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.

2002 – Sommet mondial du développement durable à Johannesburg. Le DD devient un enjeu pour la communauté internationale qui est mis au second plan depuis quelques années (chocs financiers, terrorisme) ou non pris en compte par l'ensemble de la communauté. Le sommet débouche sur un Plan de mise en œuvre du DD (pauvreté, protection des ressources naturelles, santé et cadre institutionnel du DD). C'est la première fois que l'ensemble des acteurs de la société sont considérés et concertés.

2006 – Le code des marchés publics intègre explicitement le DD avec l'obligation de le prendre en compte dans la détermination des besoins à satisfaire.

2010 – Iso 26000 : Norme internationale de la RSE.

2011 – Article 225 du Grenelle 2. Obligations pour toutes les entreprises françaises de plus de 5000 salariés de présenter un bilan social et environnemental dans leur rapport annuel. En 2013 la loi sera rendue obligatoire à toutes entreprises de plus de 500 salariés.

2012 – Conférences des Nations Unies sur le développement durable à Rio de Janeiro (Sommet Rio+20). Ce sommet est le temps du bilan sur les 20 années écoulées depuis le Sommet de la Terre. Les états souhaitent favoriser une économie verte, la création d'Objectifs de DD et concevoir une nouvelle gouvernance mondiale de l'environnement.

2012 – En France le **reporting extra-financier** (NRE) devient obligatoires pour toutes les entreprises de plus de 5000 salariés.

2015 – Cop 21 à Paris. Conférence qui permet le premier accord universel pour le climat qui débouchera sur l'Accord de Paris dont le but est de réduire les émissions de GES tout en prenant en compte la responsabilité différenciée des pays. Cet accord est un ensemble d'obligations juridiques : chaque Etat détermine ses ambitions, les révisé à la hausse tous les 5 ans et s'engage à être transparent dans ses résultats.

Les sociologues et chercheurs en gestion, et tout particulièrement en Ressources Humaines (RH) français s'intéressent à ce sujet au cours des années 90. On traite davantage la thématique de responsabilité sociale des entreprises avant l'arrivée à une vision plus globale : la responsabilité des firmes dans les inégalités sociales dans les années 60, le pouvoir et la responsabilité des entreprises dans leurs sociétés dans les années 70, et ensuite les conditions de travail et de leurs impacts sur la performance. Ce sont d'abord les marqueteurs qui comprennent l'aubaine du DD pour développer les ventes et communiquer sur une entreprise éthique et responsable. Les auteurs en science des RH sont alors très vite intéressés par la transformation du métier que le DD et la RSE engrange. L'écriture du Bilan Social, la nouvelle vision de la formation et du dialogue social sont notamment des thématiques marquées par la RSE.

C'est au 21^{ème} siècle que la RSE prend, en France, une autre tournure. Le gouvernement français encadre de plus en plus les entreprises pour les amener à développer une stratégie globale d'entreprise concourant à développer des activités profitables pour la société. Dans un premier temps on observe un cadre légal de « rendre compte » des actions de DD portées par l'organisation sous forme de rapport. Puis les organisations sont ensuite contraintes d'agir pour certaines causes comme l'insertion de travailleurs handicapés. Aujourd'hui avec la loi Pacte l'Etat souhaite favoriser le développement d'une stratégie de DD dans toutes les organisations, peu importe leurs profils de financement, leurs tailles. Une démarche de DD structurée et formalisée, appliquée à l'ensemble des activités et décisions stratégiques de l'organisation, c'est alors les fondements mêmes de la RSE pour l'ISO 26000 : une démarche de DD globale et structurée.

CHAPITRE 2 – LE CEA, UN ORGANISME PUBLIC DE RECHERCHE SINGULIER

C'est en Octobre 1945, que le général De Gaulle fonde le **Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA)**, conscient du potentiel que représente l'énergie atomique pour la reconstruction de la France. A sa création la mission du CEA est alors de poursuivre des recherches scientifiques en vue de l'utilisation de l'énergie atomique dans les domaines de la science, de l'industrie et de la défense nationale. Deux centres en région parisienne sont donc créés. Le CEA permet à la France de se doter d'une dissuasion dimensionnée au juste niveau pour assurer sa sécurité en toutes circonstances. Sur la base de ses recherches et de ses développements issus de ses activités nucléaires, le CEA est très vite devenu un acteur-clé de la recherche technologique, notamment dans les domaines de la santé et des technologies de l'information et de la communication.

Aujourd'hui, le CEA renommé **Commissariat à l'énergie atomique et aux Energies Alternatives**, reste fidèle à sa vocation d'origine et contribue à la réindustrialisation de la France. C'est l'organisme de recherche français de référence dans le domaine des énergies bas carbone, nucléaire et renouvelables tout en étant garant de la force de dissuasion.

Quelques chiffres

9 centres de recherche en France: quatre civils et cinq militaires.

4.5 Milliards d'euros de budget.

Plus de **40%** de la R&D privée sous-traité au secteur public est réalisé au CEA.

Plus de **400** projets européens en cours et **50** accords-cadres de coopération avec des partenaires étrangers.

157 startups et plus de **600** partenaires industriels.

5 000 publications et **4 674** brevets prioritaires → **3^e** déposant français.

Plus de **16 000** techniciens, ingénieurs, chercheurs et collaborateurs en CDI dont **64%** de cadres pour une moyenne d'âge de **46** ans.

Missions

Le CEA conduit des activités de recherche dans quatre domaines différents :

- ❖ *Défense et sécurité du Pays* pour l'indépendance stratégique de la France
- ❖ *Energies nucléaires et renouvelables* pour l'indépendance énergétique de la France
- ❖ *Recherche Technologique pour l'industrie* pour la réindustrialisation de la France
- ❖ *Recherche fondamentale* pour une production d'une recherche d'excellence

I. BREVE ANALYSE STRATEGIQUE DU CEA/GRENOBLE

A. L'établissement de Grenoble

Créé en 1956 sous l'impulsion de Louis Néel, prix Nobel de physique en 1970, le Centre d'Etudes Nucléaire de Grenoble (CENG) est dans un premier temps destiné à la recherche nucléaire. Il prend rapidement une place dans l'écosystème grenoblois, **entre recherche, enseignement supérieur et industrie.**

En 1995, le CENG devient le « **CEA/Grenoble** » et délaisse progressivement la recherche nucléaire.

Le centre se nourrit par une recherche fondamentale d'excellence en sciences du vivant et physique de la matière, et se

tourne très rapidement **vers une recherche technologique pour en faire bénéficier l'industrie française.** Le centre CEA/Grenoble s'intéresse aux enjeux sociétaux actuels et ne cesse d'innover dans les domaines des nouvelles technologies pour l'énergie, l'information et la communication, la santé et l'environnement.

Aujourd'hui l'opération de démantèlement des activités nucléaires du site lancée en 2001 est terminée, elle s'inscrit dans le cadre de la reconversion des activités de recherche de CEA/Grenoble. Le centre CEA/Grenoble est donc chargé de deux missions : **la recherche fondamentale et la recherche technologique.**

- ➔ La recherche fondamentale et les instituts (Big, Inac, IBS) de la DRF à Grenoble représentent 15% de l'activité du centre avec près de 1 000 collaborateurs dont 550 salariés CEA.
- ➔ La recherche technologique et les instituts de la DRT à Grenoble représentent 85% de l'activité du centre. On retrouve le Leti (Laboratoire d'électronique et de technologie de l'information), le Liten, et l'institut CEA Tech en région, qui assurent un pont entre le monde scientifique et le monde économique. La DRT représente près de 4 500 collaborateurs au niveau national.



Figure 3 - Louis Néel surveille l'avancement des travaux, Vue aérienne du CENG

B. L'environnement interne de l'établissement

La relation Etat-CEA

Le CEA est un **établissement public** à caractère industriel et commercial (EPIC), ses sources de financement sont donc majoritairement Etatique (76%) et font l'objet d'un contrôle direct, exercé par l'Etat. La tutelle s'exerce également dans l'orientation des décisions stratégiques déterminant l'activité du CEA. Les ministères chargés d'exercer un contrôle financier et stratégique sont les ministères en charge de l'énergie, de la recherche, de l'industrie et de la défense. Cependant c'est le ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer à qui revient la tutelle administrative.

Le CEA est donc un opérateur de l'Etat régit par le Code de la recherche dont les salariés relèvent du code du travail de droit privé. N'appartenant à aucune branche professionnelle, le CEA possède sa propre convention collective d'entreprise : la « Convention de travail du CEA ».

Structure salariale

1^{er} centre de recherche technologique en Rhône-Alpes, le centre de Grenoble réuni 6 500 personnes dont **4 500 salariés CEA** sur le site du Polygone scientifique. En 2017, les salariés sont majoritairement des cadres (73%), des hommes (2/3 des salariés permanents), la moyenne d'âge est de 45 ans et l'ancienneté moyenne se situe entre 10 et 12 ans avec un quart des effectifs qui ont plus de 21 ans d'ancienneté. Le centre de Grenoble accueille également de nombreux salariés mis à disposition par des entreprises du territoire, et, est un acteur majeur dans la formation avec près de 1000 contrats de formation et convention de stage universitaire en 2017.

C. L'environnement externe de l'établissement

Parties prenantes externes habituelles	Parties prenantes externes élargies
<ul style="list-style-type: none">❖ Start-up et entreprises industrielles du territoire (Clients et partenaires de recherche)❖ Collectivité territoriales (Région AURA, département de l'Isère, Grenoble Alpes-Métropole, Mairie de Grenoble)❖ Associations du territoire,❖ Commission européenne (financement),❖ Sous-traitant pour de la prestation de services (maintenance, construction, entretiens, ...),❖ Grande variété de fournisseurs pour permettre la production et le fonctionnement.❖ Université et écoles de formation : UGA, GEM,	<ul style="list-style-type: none">❖ Entreprises du polygone scientifique,❖ Entreprises industrielles Grenobloise (STMicroelectronics, EDF, Schneider, ...)❖ Riverains de la Presqu'île,❖ Citoyens de Grenoble Alpes-Métropole,

- écoles d'ingénieurs du territoire français, ...
- ❖ Etats membres de l'UE (partenariats de recherche),
 - ❖ Etats hors UE (partenariats de recherche),

Le centre CEA/Grenoble participe à l'aménagement du campus sur la Presqu'île entre enseignement supérieur, recherche et industrie. Il est membre-fondateur de l'alliance Grenoble Innovation for Advanced New Technologies (GIANT) pour faire de Grenoble Presqu'île un campus d'innovation de rang mondial concernant les enjeux que sont les technologies de l'information et de la communication, l'énergie et la santé. Avec le soutien des collectivités locales, le CEA/Grenoble fait naître Minatec en 1999, aujourd'hui 1^{er} campus d'innovation européen en micro et nanotechnologies. Sur son site, Minatec rassemble plusieurs composantes : l'éducation, la recherche académique, la recherche appliquée, et l'industrie au travers de laboratoires industriels et des startups.

D. Enjeu RH : Dynamiser l'image du CEA pour attirer les jeunes talents

Rajeunir les effectifs du CEA est l'un des grands enjeux RH au niveau national. Avec une moyenne d'âge de 45 ans le centre de Grenoble doit anticiper les départs à la retraite à venir. Les RH s'attèlent donc à chercher des profils juniors depuis quelques années pour préparer le transfert en compétence.

Répartition de l'effectif permanent au 31 décembre 2017

21/40 ans	1 104
41/50 ans	1 055
Plus de 50 ans	866

Tableau 1- Extrait du bilan social 2017

La DRHRS et la DRT DRH¹ se penchent depuis 2017 sur une stratégie visant à accentuer les efforts pour recruter une population de moins de 30 ans. Pour ce faire ils développent plusieurs axes comme : la marque employeur, la culture de changement auprès des managers, l'environnement de travail et les façons de travailler pour les adapter aux attentes des nouvelles générations. C'est également dans ce projet qu'apparaît la volonté de « construire une politique social RSE facteur de DD ». Les grandes directions des ressources humaines, jouant un rôle d'influenceurs pour la stratégie du centre, ont identifiées la RSE comme un élément important pour attirer les nouvelles générations.

¹ Direction des Ressources humaines au niveau nationale et au sein de la direction opérationnelle de Grenoble.

E. Structure de l'organisation

L'organisation est structurée autour de quatre directions opérationnelles (selon les quatre missions) et de différentes directions fonctionnelles (Finance, Ressources humaines, Sécurité et gestion des risques, logistique, ...). Le centre de Grenoble exerce une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des salariés qui lui sont rattachés. Cela comprend les plateformes de transfert technologique en région, le site au Bourget Du Lac et celui de Grenoble. Le centre est piloté par la Direction de la Recherche Technologique (DRT) qui accueille la Direction de la Recherche Fondamentale (DRF) sur le site de Grenoble. Le centre de Grenoble a la responsabilité des salariés de la DRT mais n'exerce pas d'autorité hiérarchique sur eux. Afin de mieux comprendre l'articulation des différentes responsabilités, voici l'organigramme pour la fonction RH au sein du centre de Grenoble :

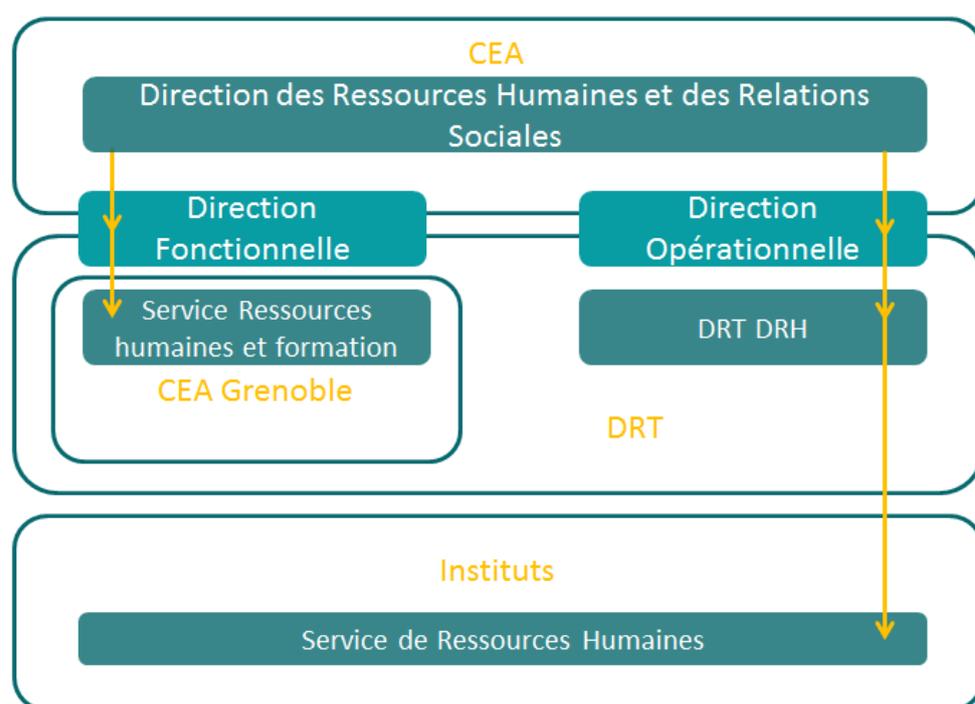


Figure 4- La fonction Ressources humaines au CEA de Grenoble

La Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales (DRHRS) conçoit une stratégie au niveau nationale et exerce autorité sur les centres et les directions opérationnelles. La DRT DRH est le service des ressources humaines de la DRT. Il est en charge de la partie qualitative et quantitative des RH. Il est donc missionné de l'analyse prévisionnelle des effectifs, de leurs structures, de l'impact de la masse salariale. La DRT DRH doit également anticiper les besoins en compétence et en emploi, piloter le plan RH à moyen et long terme. C'est donc un service qui apporte des constats, un pilotage et une vision tournée vers l'avenir. Enfin les instituts se tournent vers ce service pour obtenir de l'aide sur le recrutement, la GPEC et les différents outils et procédures associées. Le Service Ressources Humaines et Formation (SRHF) quant à lui est piloté par la direction du centre de

Grenoble. Le SRHF n'a aucun lien hiérarchique avec les services RH en institut, mais de nombreuses interactions car son rôle est de les guider, de leurs donner un cadre. En outre, il assure le rôle d'employeur : cadre juridique (contrat, paie) et promotion de l'activité du centre.

Le centre de Grenoble répond à des objectifs d'ordre fonctionnel établi par une politique nationale tout en devant prendre en compte les enjeux et contraintes propres à la recherche technologique. La DRT n'exerce pas d'autorité hiérarchique sur le centre de Grenoble, pour autant la structure de l'organigramme permet de mettre en valeur la production, d'afficher une importance plus forte à la direction opérationnelle.

II. LA STRATEGIE RSE DU CENTRE DE GRENOBLE

Acteur majeur de la recherche sur les énergies durables, le CEA/Grenoble est pleinement engagé dans une démarche de DD, tant dans le choix et la priorisation de ses activités de recherche et développement, que dans la mise en œuvre de ses activités. Cette partie présente la stratégie nationale de DD et la formalisation de la stratégie de RSE au sein du centre de Grenoble.

A. Le DD dans l'ADN du CEA

Le CEA présente son engagement dans le DD comme faisant partie de son ADN et de sa mission dès le début. Les six valeurs du CEA sont : « sens de l'intérêt général », « responsabilité », « engagement », « solidarité », « acceptation de la complexité », « exigence ». Quatre sont identifiées comme des piliers du CEA et du DD, on peut retrouver sur l'intranet des salariés :

Sens de l'intérêt général : Inscrit dans les gènes du CEA par l'Ordonnance de 1945, son sens de l'intérêt général le guide dans les réponses qu'il apporte face à de grands enjeux de société. Il lui revient d'anticiper les besoins de la société avec le recul et pragmatisme nécessaire ; de soutenir la pérennité de sa vision ; de répondre de son dogmatisme aux controverses que ces sujets suscitent.

Responsabilité : La responsabilité du CEA repose sur notre volonté de répondre de nos actes et des conséquences qui en découlent : que ce soit en assumant le passé, en considérant le présent ou en anticipant l'avenir. Nos actions passées et notre fiabilité concourent à notre crédibilité et attestent de notre capacité à relever des défis et à mener des actions sur le long terme.

Engagement : L'engagement du CEA s'appuie sur de fortes convictions et se traduit par notre capacité à être force de proposition dans un environnement sensible. Notre esprit d'équipe nous permet de tirer le meilleur parti de nos divers champs de compétences et de proposer des projets innovants. Les réalisations du CEA montrent sa ténacité pour développer des projets ambitieux sur une échelle de temps impliquant plusieurs générations.

Solidarité : La solidarité au CEA s'exprime à la fois en interne par la cohésion et en externe par l'écoute. En interne, chaque pôle, chaque équipe, chacun doit se sentir solidaire de toutes les activités du CEA. En externe, le CEA doit apporter des solutions à des questions émergentes, en acceptant le débat, avec respect et tolérance.

Ces valeurs traduisent une culture d'entreprise très proche du concept RSE : une mission au service de la société française, une entreprise qui répond de ses actes, et qui intègre ses parties prenantes dans son fonctionnement et ses choix de production. Aussi, la valeur d'engagement comprend au CEA une notion de temporalité, conscient que les changements en matière de DD se font sur plusieurs décennies.

Triptyque du DD au CEA

La politique nationale en matière de DD identifie par pilier des objectifs :

Environnement : *Préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, en maintenant les grands équilibres écologiques, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux.*

Social : *Satisfaire les besoins humains et répondre à un objectif d'équité sociale.*

Economique : *Développer la croissance et l'efficacité économique, au travers de modes de production et de consommation durables.*

Ces objectifs sont volontairement généraux afin que chaque direction, chaque institut, chaque centre puisse les traduire et les appliquer tant dans leurs priorisations des programmes de recherche que dans les modes de fonctionnement.

Le CEA a signé avec le Commissaire Général au DD la *Charte développement durable des établissements et entreprises publics* (Annexe 1, p.79) et s'est engagé à poursuivre une démarche d'intégration de la responsabilité sociétale dans son projet d'entreprise, dans ses pratiques de fonctionnement et dans ses relations externes. Pour formaliser son engagement, une commission DD a été mise en place en 2002 avec un directeur placé auprès de l'administrateur général. Un réseau de correspondants est mis en place dans les centres et le directeur peut s'appuyer également sur l'ensemble des directions fonctionnelles.

Défis du DD au CEA

Afin de mettre en œuvre la politique de DD quatre enjeux stratégiques sont définis : la visibilité, l'exemplarité, l'efficience et l'action. Il s'agira ainsi pour le CEA de :

- Communiquer tant en interne qu'en externe sur les actions menées,
- Respecter et aller au-delà des contraintes réglementaires, territoire d'expérimentation des innovations et technologies,
- Mutualiser, partager avec d'autres secteurs, évaluer le retour sur investissement, faire preuve de créativité pour réduire l'empreinte,
- Impulser des projets, sensibiliser les salariés, former les étudiants.

B. Du DD à la RSE au CEA/Grenoble

Par ses activités de recherche appliquées à l'industrie et par son implication dans le tissu économique territorial, le CEA/Grenoble s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de RSE. D'une manière générale, il influence son écosystème tant par son fonctionnement nominal que par ses actions proactives au-delà de ses missions propres. Le centre s'appuie sur un correspondant DD pour décliner la politique nationale et développe en parallèle depuis 2016 une démarche RSE formalisée pour fédérer et amplifier les actions réalisées depuis 2011.

Il existe deux dimensions principales à l'approche RSE au CEA/Grenoble :

- Des programmes de recherche et d'innovation qui concourent au DD : assainissement et démantèlement des activités nucléaires, travaux des instituts sur les énergies renouvelables, collaborations d'experts au commissariat générale au DD, ...
- L'exemplarité du centre dans son fonctionnement : respect des réglementations environnementales et sociales en vigueur, proactivité sur de nombreux sujets à travers des solutions innovantes.

C'est en 2016 que la démarche RSE se formalise avec la nomination d'un coordinateur et 24 référents RSE identifiés par thématiques (liste des thématiques en annexe 2, p.82). Le coordonnateur reporte directement au Directeur de centre, il anime et coordonne la politique RSE. Les référents, quant à eux ont pour mission de participer à l'analyse de l'existant, de proposer des outils de développement, d'apporter leurs conseils au coordonnateur RSE ainsi qu'aux autres acteurs du processus et de sensibiliser les salariés et partenaires du centre sur la politique RSE. En 2018, la RSE est intégrée dans le contrat d'objectifs du centre. Ces trois années de coordination de la RSE ont permis de poser le socle de la démarche, un réseau de salarié s'est créé en interne et la coordination a développé un réseau de partenaires engagés en externe.

C. Une stratégie RSE par l'approche bottom-up

En 2018 le centre lance *l'Appel à idées RSE*, cet événement marque l'adoption d'une stratégie bottom-up afin de favoriser l'engagement des collaborateurs et de répondre à leurs attentes. A sa clôture la coordination de la RSE recense 271 idées avec des thématiques extrêmement variées : biodiversité, déplacements professionnels, solidarités, culture, partage des connaissances, engagement citoyen... Le jury, composé des référents RSE, a dû arbitrer pour sélectionner les lauréats. En accord avec le coordinateur ils se sont mis d'accord pour regrouper les idées en thématiques. Ce sont finalement vingt-neuf idées qui ont retenues l'attention du jury avec neuf thématiques et trois d'entre elles sont récompensées par un prix spécial : coup de cœur du parrain

Christophe Ferrari, président de Grenoble Alpes Métropole, le prix coup de cœur du jury et le prix de l'actualité RSE 2019.

L'appel à idées est également un moyen de communiquer auprès de l'ensemble des salariés sur les actions portées par la coordination RSE grâce à la création d'une vidéo retraçant la journée d'un salarié dans son environnement professionnel.

Face à la profusion d'idées, la coordination s'engage à lancer des workshops pour instruire un projet par thématique : développer un projet commun, faire son étude de faisabilité, et le proposer à la coordination.

Les thématiques des workshops seront :

- Emploi et Diversité
- Culture et animation
- Mécénat de compétence
- Sport et handicap
- Innovation technologique durable
- Salarié à énergie positive
- Biodiversité
- Transport professionnel
- Réduction des déchets

Les workshops sont composés des donneurs d'idées, des personnes présentes à la cérémonie de clôture de *l'Appel à idées RSE* et d'autres salariés qui ont pu s'inscrire suite à une campagne de communication. C'est donc des salariés volontaires, d'horizons différents qui ne se connaissent pas forcément qui vont travailler ensemble. Les workshops sont lancés en juin 2019. La première réunion est animée par des membres de la coordination RSE afin de s'assurer :

- Que des règles de fonctionnement soient établies ;
- Que le rôle de chacun soit défini ;
- De la bonne compréhension des contraintes imposées par la coordination RSE (annexe 3, p.83).

Les membres du workshop déterminent donc ensemble du fonctionnement du groupe. La coordination a un rôle de soutien, de conseil mais si le groupe souhaite sa présence pour animer et/ou rédiger les comptes rendus, ou toute autre intervention elle se tient à sa disposition. Ces workshops sont une véritable expérimentation de management ascendant au CEA où les salariés déterminent vers où ils veulent aller ensemble et comment ils veulent s'y rendre.

Malheureusement je ne pourrais apporter de retour d'expérience dans ce mémoire concernant les workshops qui commencent lorsque termine mon contrat d'alternance.

CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I. LE THEME ET LA PROBLEMATIQUE

Lorsque je suis arrivée au sein de la coordination RSE j'ai très vite compris que je participais à une expérience hors du commun. Haut lieu de recherche et d'innovation dans les laboratoires, le centre CEA de Grenoble bouscule son fonctionnement victime de la structure de son organisation. En tant qu'entité d'un établissement public de recherche sensible et confidentielle, le centre a adopté une organisation du travail très verticale. Sa recherche pour l'industrialisation technologique le force à avoir une vision à moyen voir court terme pour s'adapter à ses partenaires économiques alors que la stratégie est conçue de manière triennale par les ministères et l'administrateur général. Ses financements sont à la fois publics et privé. Ses salariés sont régis par le code du travail privé mais il est soumis au code des marchés publics. C'est dans ce contexte que la direction de centre lance une approche plus transversale du travail, qu'elle souhaite faire participer ses salariés. Le centre de Grenoble a le sens de **l'intérêt général** et après avoir entièrement démantelé ses activités nucléaires il tourne une page. Il souhaite innover dans son fonctionnement malgré la **complexité**. Fort de son **engagement** depuis le début du siècle dans le DD, il compte sur la forte culture de **solidarité**² au sein de ses salariés pour atteindre son objectif : faire preuve d'exemplarité concernant le triptyque du DD.



Je ne me suis pas tout de suite intéressée à la démarche bottom-up en tant que telle. Tout d'abord je souhaitais travailler sur l'engagement des salariés : quels sont les leviers, les freins ? Et puis je me suis rendu compte que le centre de Grenoble possède un avantage indéniable sur les autres centres : il bénéficie d'une culture forte de tendre vers un développement durable. Grenoble, capitale des Alpes, haut lieu de technologie, est une métropole où les citoyens ont à cœur de préserver leurs environnements naturels. Je me suis alors demandé si permettre aux salariés de s'engager pour un développement plus durable de notre territoire pourrait développer en eux un engagement plus fort envers l'entreprise. Au fur et à mesure de mes rencontres j'ai assez vite compris que la réponse était positive. Cependant, le *permettre d'agir* pour une organisation comme l'établissement CEA de Grenoble, avec son histoire, son fonctionnement, sa taille, sa diversité d'acteurs, son organisation du travail n'est pas une simple question. Je me suis alors penchée davantage sur les approches concertatives et participatives.

² Valeurs CEA : Sens de l'intérêt général, solidarité, engagement, acceptation de la complexité, responsabilité, exigence.

Au début de l'année 2019, a lieu la cérémonie de clôture de l'Appel à idées RSE. Je me rends compte que ce projet suscite un réel engouement auprès des acteurs RSE du centre, et une vraie satisfaction qu'on leur demande leurs avis. Lorsqu'il est annoncé que les neuf thématiques sélectionnées débouchent sur des workshops la satisfaction s'intensifie. Après leurs avoir demandé leurs avis, le centre souhaite les faire participer. J'ai là le thème de mon mémoire. Beaucoup d'attentes naissent très vite chez les salariés concernant les workshops. Je suis en présence des salariés qui adhèrent à la politique RSE du CEA/Grenoble, qui se sont déjà engagés, qui soutiennent les actions, ce vivier est une aubaine pour développer l'adhésion auprès de l'ensemble des salariés, ils peuvent devenir de véritables ambassadeurs. Cependant, leurs attentes et motivations me paraissent être aussi un véritable danger pour la mise en œuvre de la stratégie RSE. Que se passera-t-il si les workshops ne satisfont pas leurs attentes ? Quelles réactions vont-ils avoir si les workshops ne peuvent aboutir sur un projet réalisable ?

Mon thème de mémoire devient alors : **Enjeux et limites d'une approche ascendante pour concevoir la stratégie RSE du CEA de Grenoble**. Je souhaite comprendre quels bénéfices l'entreprise peut produire en développant une démarche participative et quels points de vigilance elle doit prendre en compte afin d'assurer la réussite du projet.

II. RECUEIL DES DONNEES

Afin de pouvoir répondre à ma problématique je me suis tournée vers une étude qualitative avec des entretiens auprès de salariés engagés. L'entretien me permet d'obtenir des réponses non préparées, je souhaitais récolter des réactions instantanées et le plus naturel. Aussi, je voulais ouvrir le champ des possibles aux réponses pour me laisser surprendre. L'entretien m'a donc permis de poser des questions très ouvertes.

A. L'échantillon

Mon choix pour l'échantillon n'a pas été simple. Tout d'abord il a fallu faire un choix entre : les salariés engagés, ceux qui pourraient s'engager, et ceux qui ne souhaitent pas s'engager. M'entretenir avec les trois publics me demandait beaucoup de temps, il aurait fallu trois ou quatre salariés par type de public pour m'assurer d'avoir des personnes aux appétences, attentes et motivations variées. Trouver ce public était aussi une difficulté supplémentaire, je devais transmettre un questionnaire auprès de certains services pour obtenir des volontaires. Choisir un service plus qu'un autre peut apporter un autre biais à l'étude. J'ai donc par regret rejeté cette possibilité.

J'ai préféré choisir des salariés facilement accessibles, des salariés engagés qui ont participé à l'Appel à idées RSE et qui se sont inscrit aux workshops. Les ambassadeurs de la politique RSE, ceux qu'il ne faut pas décevoir et sur qui la coordination RSE compte pour lancer une nouvelle dynamique.

Mon choix s'est fait en fonction des critères suivants :

- ❖ Variété de l'échantillon :
 - Des salariés des fonctions supports et opérationnelles, rattachés à la direction de centre, à la DRT et en institut.
 - Génération X et Y.
- ❖ Connaissance l'un de l'autre pour faciliter la relation de confiance, et permettre une liberté de parole.
- ❖ Diversité des profils : positiviste/démotivé et négatif, proactif/passif. Ce critère est établi sur la base des échanges que l'équipe RSE a pu avoir avec ces salariés, notamment avec les référents.

Les profils des onze interviewés sont représentés dans le tableau ci-dessous :

	Moins de 40 ans	Fonction support	Périmètre centre ³
Référents (7)	3 – 43%	6 – 86%	6 – 86%
Salariés (4)	3 – 75%	3 – 75%	2 – 50%
Total (11)	6 – 55%	9 – 82%	8 – 73%

Tableau 2 - Profils de l'échantillon

B. Les guides d'entretien

J'ai établi deux guides d'entretiens en fonction des deux publics. Les deux types d'entretiens ont pour but de comprendre les attentes concernant la stratégie RSE, les motivations mais aussi comment l'organisation peut permettre d'agir et quel impact la RSE peut avoir sur les compétences. Les entretiens ont donc une trame commune :

1. **La fonction dans l'organisation.** Cette partie me permet de mieux comprendre leurs emplois. Les missions dans leurs emplois répondent à leurs attentes ? Se tournent-ils vers la RSE pour combler un manque dans leurs emplois ? Cette partie me permet aussi de comprendre les compétences qu'ils utilisent au quotidien dans leurs emplois pour pouvoir ensuite faire un comparatif avec celles utilisées dans les actions et projets RSE.

³ Salariés rattachés au centre et non aux instituts du centre.

2. **Acteur dans la stratégie RSE.** Dans cette seconde partie je m'intéresse à la vision qu'ils ont d'un acteur RSE au CEA, le rôle du salarié. Mais aussi je tente de comprendre comment ils s'organisent dans leur travail pour pouvoir agir, quels moyens ont-ils, et quels sont les freins. Enfin je questionne le salarié sur les compétences qu'il mobilise.
3. **Attentes et motivations.** Dans cette dernière partie je souhaite comprendre les facteurs de motivations des salariés qui s'engagent, leurs attentes et comment l'organisation peut y répondre.

L'entretien à destination des référents est un peu plus précis, ils soutiennent la stratégie RSE depuis ses débuts en 2016. Les questions sont donc moins ouvertes et la dernière partie dispose de plus de questions. Je souhaite en effet analyser l'évolution de leurs attentes et motivations sur ces trois années. Ce public me permet de comprendre les erreurs faites par l'organisation et les éléments à conserver. C'est l'occasion de faire un bilan avec eux après trois années d'engagement et de soutien. L'intégralité des guides d'entretiens se trouve en annexe 4 (p.84).

III. RESULTAT DE L'ENQUETE

Je nommerai les deux publics interrogés de la manière suivante : « salariés volontaires » pour les salariés qui se sont engagés dans l'appel à idées et dans les workshops ; « référents » les référents RSE.

A. Les missions au sein du poste et de la RSE : complémentaire ou similaire ?

Dix interviewés sur onze ont le ressenti d'agir pour la RSE au sein de leurs emplois. Pour la plus grande partie la mission principale de leurs emplois a pour vocation d'agir sur l'un des piliers du DD. Et, cinq d'entre eux ont choisi d'améliorer leur mode de travail pour influencer les piliers du développement durable.

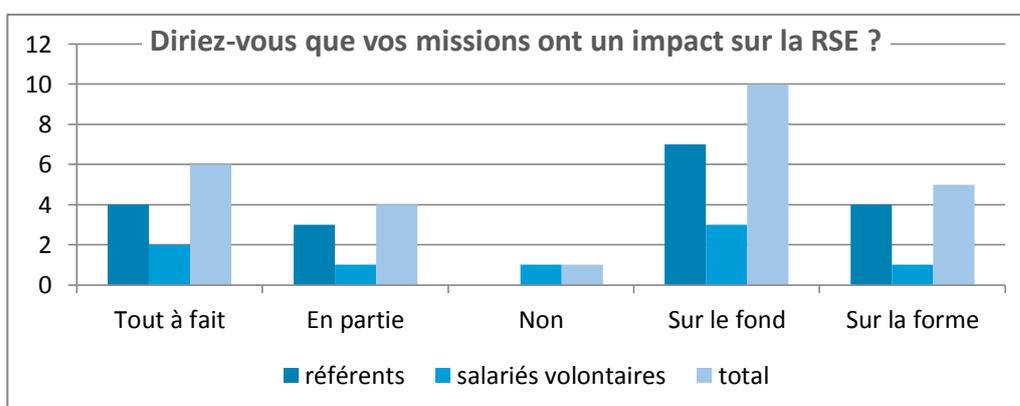


Figure 5 - Question 2 des guides d'entretiens

Les référents ont en effet été choisis pour leurs influences sur la RSE au sein de leurs fonctions. Que ce soit la mission propre à leurs fonctions ou qu'ils soient proactifs en instaurant de nouveaux modes de travail, en allant plus loin que la réglementation en vigueur, ou en instaurant de nouvelles règles de fonctionnement. Pour autant, seulement quatre sur sept ont la sensation d'avoir un réel impact sur l'un des piliers du DD. Parmi les trois autres, l'un n'a pas la sensation d'avoir un effet suffisant lorsqu'il observe les résultats, un autre agit pour un pilier et pour lui cela n'est pas suffisant. Le troisième considère agir en partie pour la RSE car il n'est pas proactif, parce qu'il agit pour faire respecter la réglementation. Les référents que j'ai interviewés ont souvent fait preuve d'humilité : ils se comparent entre eux et ont alors la sensation de ne pas faire autant que les autres, ils agissent sur un pilier et considèrent cela pas suffisant. Nombreux sont ceux qui aspirent à aller plus loin, à avoir plus d'impact.

« Ma préoccupation principale concerne l'environnement, mais je m'intéresse aussi au volet social. Je n'ai pas la chance de pouvoir m'y attaquer dans mon travail aujourd'hui et j'y trouve donc mon compte dans le réseau de référent ou je peux agir pour le volet social. »

Concernant les salariés volontaires, deux d'entre eux travaillent au sein de la coordination RSE et ont donc le sentiment d'agir dans leurs missions. Les deux autres n'ont pas le même sentiment. L'un ne ressent pas du tout que son travail influence la RSE et l'autre en partie grâce à une activité de R&D qui vise à baisser la consommation électrique des appareils numériques.

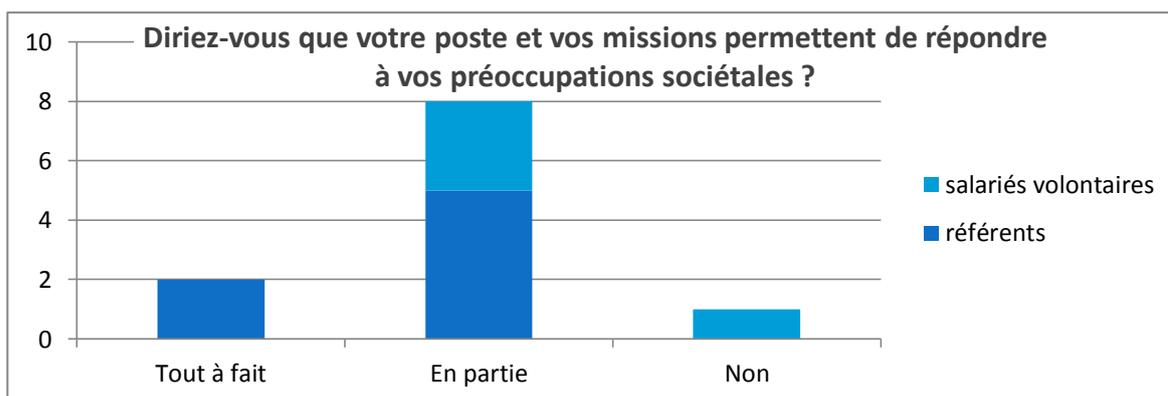


Figure 6 - Question 3 des guides d'entretiens

Cependant, seulement 2 interviewés sont totalement satisfaits concernant leurs préoccupations sociétales au sein de leurs fonctions. Le comparatif de ces deux questions amène donc des éléments intéressants :

- ❖ Quatre des six interviewés qui ont la sensation de vraiment agir pour la RSE ne considèrent pas cela suffisant par rapport à leurs préoccupations.
- ❖ Deux personnes sont pleinement satisfaites dont une qui ne considère pas que son emploi agit complètement pour la RSE.

« Je donne du sens dans mon travail, ça fait rebondir sur d'autres choses. Etre en phase avec ses valeurs c'est donner envie d'aller au boulot, être positif. Ça fait naître des choses : du lien, du bien-être, c'est une source d'enrichissement, ça ouvre d'autre possible. »

Six interviewés, dont l'ensemble des salariés volontaires, souhaitent agir pour la RSE du centre pour satisfaire des préoccupations sociétales non comblées ou pas complètement dans leurs emplois. Les cinq autres considèrent que c'est en « faisant leur travail » qu'ils agissent pour la RSE, mais deux d'entre eux ne sont pas satisfait car les résultats ne sont pas à la hauteur de leurs attentes.

Les interviewés s'engagent dans la démarche RSE pour satisfaire leurs besoins d'agir de manière complémentaire à leurs postes, toutefois pour certains référents les missions sont similaires.

Je retrouve un schéma similaire lorsque j'analyse les compétences utilisées sur le poste et celles mobilisées dans des missions RSE. Pour la moitié des interviewés les compétences utilisées pour la RSE sont différentes de celles mobilisées dans leur quotidien. Pour l'autre moitié les compétences utilisées sont assez similaires bien que pour la RSE ils mobilisent des compétences peu utilisées pour leur fonction. Notons que la moitié des interviewés considèrent que les compétences sont complémentaires et enrichissent entre elles les capacités dans les deux types de missions.

	Compétences identiques	Compétences ident. avec des compétences mobilisées de façon beaucoup plus importante pour la RSE	Compétences différentes	Complémentaires / se nourrissent
Référents	1	4	2	3
Salariés volontaires	0	1	3	2
Total	1	5	5	5

Tableau 3 - Compétences mobilisées sur le poste VS mobilisées pour la RSE

Cependant, au regard des cinq référents qui considèrent que les missions RSE sont les missions propres à leurs postes, seulement un seul considère que les compétences mobilisées sont identiques. Deux de ces référents ont même le sentiment que les compétences mobilisées sont totalement différentes et qu'elles se nourrissent, se complètent. Cette réponse interroge alors sur le message que les référents ont souhaité diffuser. Ils identifient facilement des compétences qu'ils utilisent sur les missions RSE : communication, relationnel, entretien d'un réseau, travail en équipe, événementiel. Ils identifient alors des missions propres à la RSE.

1. Le rôle d'un salarié dans une démarche RSE

Pour l'ensemble des salariés volontaires le rôle du salarié du centre CEA de Grenoble c'est de soutenir la démarche portée par la direction. Pour eux il y a plusieurs façons d'apporter son soutien. Le salarié doit faire des efforts au quotidien (transport doux, consommation énergétique, utilisation du papier, ...) mais il doit aussi s'impliquer dans des actions portées par le centre et être force de proposition. Pour l'ensemble des salariés volontaires il est possible d'endosser cette posture au sein du centre de Grenoble. Ils se sentent écoutés lorsqu'ils proposent des actions et ils disposent de moyens pour faire des efforts (abondements de 85% aux transports en commun, possibilité d'avoir un smartphone, un deuxième écran, ...). Il y a alors une partie des actions RSE qui se fait au sein des missions du poste et une autre partie au-delà. Pourtant trois des quatre salariés volontaires considèrent ne pas avoir de freins pour agir en plus de leur travail : deux ont un manager compréhensif qui adhère à la démarche RSE et le troisième salarié considère que le temps passé dans des actions RSE va nourrir son poste. Le quatrième salarié estime lui, être limité par le temps disponible.

2. Le rôle de référent RSE

Seulement deux référents ressentent avoir des missions clairement définies. Les autres considèrent, comme présenté précédemment, que leurs missions sont similaires à leurs emplois. Toutefois ils identifient durant l'entretien un rôle commun au référent. Le référent doit faire bénéficier les autres référents et la coordination RSE de ses connaissances et de son réseau. Il doit soutenir les actions menées par la coordination RSE et être un ambassadeur de la démarche auprès des salariés. Les référents ont collaboré, au lancement de la coordination RSE, à la création d'une *fiche de mission* (annexe 5, p.86). Cette fiche a pour but de formaliser le rôle des référents. A ce jour les fiches ne sont pas signées. Les réponses apportées à la question 5 (rôle et mission du référent) pourraient être une réaction face à l'attente de formalisation de leurs fonctions de référents. Enfin, les référents ne considèrent pas avoir une organisation entre leurs deux fonctions. Ils répondent aux sollicitations de la coordination et y répondent s'ils ont du temps disponible.



B. Les attentes et motivations

Les motivations des salariés peuvent se regrouper en plusieurs catégories :

- ❖ Considération : valoriser et donner de l'ampleur à son travail.
- ❖ Accomplissement : avoir le sentiment d'améliorer la société, se sentir utile pour la société, développer ses compétences.
- ❖ Affiliation : accéder à un réseau, développer des liens sociaux.
- ❖ Cohérence valeur/action : soutenir l'entreprise, être fière de son entreprise, trouver du sens au travail, être en phase avec ses valeurs.
- ❖ Travail : diversifier les tâches.

Nous sommes principalement en présence de motivation intrinsèque, c'est-à-dire une motivation qui trouve sa source dans une activité qui procure satisfaction et plaisir (Deci & Ryan, 2008). Les individus souhaitent agir pour tendre vers un développement plus durable de la société. C'est dans le DD qu'ils trouvent une source de gratification. Ils éprouvent un intérêt dit naturel pour le sujet, ils ne s'attendent pas à obtenir une récompense ou ne cherchent pas à éviter une punition (Deci & Ryan, 2008). Même si certains sont motivés pour améliorer leur quotidien, rendre plus agréable leur travail ou trouver une certaine reconnaissance, ils agissent tous au sein de la même activité avec des valeurs partagées.

« Je souhaite agir pour m'enrichir d'une part et d'autre part pour l'accroissement du bien commun. C'est entre l'altruisme et l'égoïsme. Et en plus dans un milieu fertile : tu rencontres des personnes qui ont une philosophie de vie commune à la tienne, les mêmes valeurs. »

Les interviewés n'ont en effet aucune attente de contrepartie financière ou matérielle, ils souhaitent du changement et que leur engagement soit utile pour la RSE. Certaines personnes ont tout de même évoqué une contrepartie plus personnelle : l'un y voit une opportunité pour sa carrière et l'autre souhaite que ces actes soient valorisés lors de son entretien annuel. On remarque à la question 11, pour les référents, que les motivations ont évolué pour deux des sept référents interviewés : elles ont diminué pour manque de moyens alloués. Ils considèrent en effet ne pas pouvoir agir du fait que les missions RSE s'ajoutent à celles de leurs postes. Je ressens tout de même une baisse de motivation chez un autre référent qui ne voit pas de résultat sur la politique menée durant ces trois années. Cette personne paraît très déçue et n'adhère plus à la politique RSE. Cependant ces trois personnes continuent de soutenir la coordination RSE dans ses actions, elles se sont inscrites dans les workshops et répondent positivement aux sollicitations. Les autres ne font pas de remarque concernant l'évolution de leurs motivations mais formulent de nombreux besoins pour la maintenir.

Malgré leur volontarisme les référents ont une fonction à moitié formalisée avec des objectifs plus ou moins clairement définis. Les individus restent limités par le temps dans leurs agissements. Certains souhaiteraient agir davantage pour la RSE que ce que leur permet l'organisation. Cela laisse penser que les interviewés ont **une motivation intrinsèque accrue** avec **des convictions fortes** dans un contexte organisationnel en cours de structuration.

1. Les référents

A la question 9, les référents ont dû formuler les attentes qu'ils avaient vis-à-vis de la fonction lors de leurs engagements en 2016. Je remarque trois types d'attentes :

- ❖ **La possibilité d'accéder à un réseau** (5 référents) : s'enrichir des échanges, travailler en équipe, se sentir moins seul ;
- ❖ **La possibilité d'agir** grâce à la fonction de référent RSE (4 référents) : actions concrètes, amélioration des conditions de travail, rendre légitime certaines actions ;
- ❖ **La possibilité d'influencer positivement son emploi** (3 référents) : valorisation, donner de l'ampleur, diversification des tâches, donner du sens, participation à une démarche structurée pour reproduire au sein de ses équipes une telle démarche.

Quatre référents considèrent que leurs attentes correspondent « tout à fait » au rôle du référent qu'ils endossent à ce jour. Un référent ressent une satisfaction partielle :

« Certaines attentes ne sont pas satisfaites, enfin pas de la manière dont je l'avais imaginé. Il y avait beaucoup d'attentes au début et c'était un peu utopique. »

Deux référents ne sont pas satisfaits du rôle du référent au regard de leurs attentes : un référent considère qu'il comble ces attentes dans son emploi et pas grâce à la fonction, le second ne peut pas endosser le rôle qu'il espérait alors que des objectifs lui ont été clairement définis d'un commun accord (manager, coordination RSE et référent) par manque de temps disponible. Et c'est ce référent qui ressent une baisse de motivation. Doit-on fixer des objectifs aux référents alors que l'organisation actuelle ne permet pas d'allouer de ressources temps ? Deci et Ryan (2008) analysent différentes études et en arrivent à la conclusion suivante : lorsqu'un individu fait preuve de motivation intrinsèque lui donner des échéances, lui donner le sentiment d'être surveillé amoindrit sa motivation. Ils conseillent alors de laisser l'autonomie aux salariés, c'est-à-dire « *la possibilité de faire des choix* ».

Pourtant, quatre référents font régulièrement ressentir le besoin de cadre tout au long de l'entretien :

- ❖ Question 14.1 : Comment vous sentez-vous dans votre rôle de référent(e) RSE au CEA/Gre ?
 - ➔ « *Bien, mais en attente de clarification concernant le rôle et les missions du référent.* »
 - ➔ « *Bien, mais je me sentirais mieux si les axes stratégiques RSE m'étaient communiqués.* »
 - ➔ « *Pas vraiment à l'aise. Je ne sais pas trop ce qu'on attend de moi et je me sens du coup pas légitime d'en parler autour de moi.* »
- ❖ Question 14.2 : Avez-vous des pistes d'améliorations concernant l'organisation du travail entre vos deux fonctions ?
 - ➔ « *La direction doit fixer quatre ou cinq objectifs à court et moyen terme par pilier (du DD) pour que l'on puisse avoir une ligne directrice claire, concrète et réalisable.* »
 - ➔ « *Je pense qu'il faudrait formaliser et structurer une politique RSE.* »
 - ➔ « *Il faut définir le champs d'action de la RSE et des référents.* »
 - ➔ « *Il faut définir des priorités, définir une stratégie RSE et la communiquer.* »

Mais seulement deux de ces référents veulent que ce cadre soit apporté par la direction. De manière générale les référents souhaitent garder une liberté d'actions. Ils souhaitent que le centre définisse ses priorités, les grandes lignes.

« *Je patiente sur les attentes de la coordination RSE, c'est frustrant de ne pas comprendre ce qu'est vraiment son rôle, de ne pas savoir et on se sent pas aussi utile que l'on pourrait l'être. Donc mon attente aujourd'hui elle est là, je souhaite participer à un projet avec une feuille de route, connaître les enjeux 2019 pour que les référents puissent définir comment atteindre l'objectif.* »

2. Les salariés volontaires

Les salariés ont des attentes assez similaires des référents vis-à-vis de la coordination RSE. Ils souhaitent qu'elle impulse une dynamique en formalisant une démarche RSE et qu'elle se positionne sur une vision de la RSE. Ils souhaitent aussi que les workshops puissent aboutir à des actions concrètes, pour eux la réussite de ces ateliers de travail va donc dépendre de la coordination RSE. Pourtant, ils ont des attentes assez différentes de l'implication de l'équipe RSE dans ces workshops. Pour l'un elle doit les encadrer pour les rendre efficace, pour un autre elle doit se retirer pour laisser place à la créativité. Mais tous expriment le besoin de travailler différemment, de manière plus transversale et surtout souhaitent que ces workshops voient le jour. Enfin, les salariés se sont également exprimés sur leurs attentes vis-à-vis de de la direction de centre. Pour eux elle doit donner davantage de poids à la coordination RSE, lui allouer une équipe fixe pour pérenniser ses

actions. Elle doit aussi valider et soutenir les actions RSE et lui donner les moyens de permettre aux salariés d'agir.

Quelques points de vigilance pour la poursuite de notre analyse :

- ❖ Le temps disponible pour l'engagement est la contrainte principale des salariés et référents.
- ❖ La coordination RSE est face à un enjeu majeur : maintenir la motivation des référents. Pour cela elle doit leur laisser de l'autonomie mais apporter une ligne directrice, elle doit aussi développer une stratégie pour développer des « actions concrètes » aux yeux des référents.
- ❖ Les salariés et référents ont fait savoir qu'ils acceptent de faire des heures supplémentaires pour pouvoir agir dans la stratégie RSE.
- ❖ La réussite des workshops est de la responsabilité de la coordination RSE.
- ❖ Les référents RSE ne sont pas au courant de l'avancé stratégique, ils ne sont pas tous impliqués dans la formalisation de la démarche et ressentent un besoin de communiquer davantage.

C. Limites de l'étude

Tout d'abord mon étude comporte une limite sur l'échantillon. En effet, je n'ai pas obtenu l'avis des **personnes qui ne se sont pas engagés**. Il aurait été intéressant de comprendre les facteurs qui influencent leurs décisions. Certains individus s'engagent en dehors de leurs temps de travail, pourquoi ne soutiennent-ils pas la politique RSE du centre ? Aussi, il est fort probable que certains salariés agissent au quotidien pour améliorer l'impact social et environnemental de leur travail mais ne soutiennent pas les actions RSE. Quelles sont les freins qu'ils rencontrent ? Ont-ils connaissance des actions RSE ? Adhèrent-ils à la démarche initiée par le centre ? Ces salariés, sensible au DD, forment un vivier d'individus sur qui la démarche RSE devra s'appuyer. Il aurait donc été intéressant de connaître leurs motivations, leurs attentes et leurs contraintes. De plus, j'ai rencontré une grande difficulté à trouver des **salariés au sein de la DRT**. J'ai plus de relations avec les salariés rattachés à la direction de centre et ils ont donc plus facilement accepté de prendre une heure sur leurs temps de travail pour réaliser l'entretien. Mon échantillon comporte une très grande majorité de salariés issus des fonctions support. Ce sont des individus qui ne rencontrent pas les mêmes contraintes que les salariés rattachés à un emploi du technique.

En outre, mon étude comporte des limites sur le guide d'entretien. Je n'ai pas demandé aux référents s'ils attendaient **une contrepartie de leurs engagements**. Au vue de ma fonction au sein de la coordination RSE, il me semblait risqué d'explicitement cette demande. Les référents ont formulé des attentes en espérant qu'elles soient considérées lorsque je transmets mon étude au coordinateur.

J'avais donc des craintes vis-à-vis des réponses que pouvait apporter la direction de centre. J'ai donc fait le choix de formuler différemment cette question : « Avez-vous des attentes particulières concernant le CEA/Grenoble pour votre fonction de référent ? ». Mais cette question reste assez ouverte et je n'ai pas obtenu de réponse au sujet d'une volonté de contrepartie.

Enfin, mes entretiens durent en moyenne 1h et j'ai été assez frustré de ne pas pouvoir approfondir certaines questions. Notamment pour les salariés et référents qui ont un emploi avec une forte influence sur la RSE. J'aurais souhaité connaître si leurs choix de postes avaient été influencés par leurs convictions. Je connais la réponse pour un salarié et deux référents et les réponses sont mitigées. Il aurait été profitable pour l'analyse de découvrir le poids des convictions dans les choix important comme celui d'un emploi mais aussi de comprendre comment peuvent naître certaines appétences au DD.

Rappelons les éléments essentiels de cette première partie.

Développer une démarche RSE dans une organisation c'est **entreprendre sans porter atteinte au fonctionnement de la société** et **reconnaitre les dommages causés à la société** par les actions entrepris. Pour ce faire l'entreprise développe une démarche de DD structurée et formalisée pour l'intégralité de ses activités. Je relève l'importance des pouvoirs publics internationaux pour développer le DD et, depuis le XX^e siècle la RSE, grâce à la mise en place de chartes et de normes pour guider les acteurs. Les états jouent également un rôle d'influenceur et entament un processus de réglementation pour imposer un minimum d'actions au sein des organisations, afin que la RSE devienne l'affaire de tous. Aussi, le changement s'inscrit dans la durée avec différentes étapes : prise de conscience, volonté d'agir, rassemblement des parties prenantes pour concevoir ensemble un plan d'action, mise en place d'action isolées, conception d'une philosophie globale avec une stratégie.

Concernant le CEA, la présentation du contexte organisationnel identifie une certaine complexité de par son financement et sa gouvernance mais aussi dans son fonctionnement. Avec une **organisation du travail en silo**, très verticale. Une appétence **pour le DD est ancrée dans l'ADN** du CEA depuis sa création avec des missions qui servent l'intérêt général de la France. Le centre de Grenoble se tourne depuis quelques années dans une nouvelle aire celui des énergies alternatives et souhaite ainsi œuvrer à la prospérité énergétique française. Aussi, la politique nationale de DD est construite autour de grandes lignes directrices pouvant ainsi être applicables par tous. Le centre de Grenoble fait preuve de **proactivité avec la volonté de structurer une stratégie RSE globale** depuis 2016. Il compte notamment sur une approche bottom-up pour concevoir et mettre en place cette nouvelle stratégie grâce au lancement en 2018 de *l'Appel à idées RSE* qui se poursuit sur des workshops selon neuf thématiques en 2019.

L'étude qualitative que j'ai menée donne des résultats satisfaisants pour développer une analyse autour de la problématique. Les salariés ont une vision des rôles assez mais je remarque une volonté commune de **soutenir le centre et sa stratégie**. Les salariés interviewés font preuve d'un attachement important à l'entreprise. De surcroît, j'observe une **motivation intrinsèque accrue** chez les individus interviewés. Ils éprouvent un fort besoin d'agir, de se sentir utile, et de développer des liens sociaux. Ils souhaitent entreprendre pour une cause commune, avec des individus qui partagent les mêmes valeurs. Enfin j'ai relevé quelques points de vigilance à considérer dans notre analyse qui va suivre (contrainte de temps, besoin d'autonomie et de cadrage, risque de sur-engagement, ...).

PARTIE 2

FACTEURS CLES DE REUSSITE ET LIMITES DE L'APPROCHE ASCENDANTE POUR UNE STRATEGIE RSE



Figure 7 - crédit photo : www.pixabay.com

CHAPITRE 4 – UNE DEMARCHE INNOVANTE QUI CONDUIT A UN CHANGEMENT INCREMENTAL

« L'engagement social n'a pas disparu, il a évolué. Il reste le fondement de l'action humaine. Il nous faut simplement être attentif aux formes qu'il prend et le regarder avec l'éclairage donné par le siècle naissant. » (Retour & Vatteville, 2007)

I. L'INNOVATION MANAGERIALE AU SERVICE DE LA PERFORMANCE

A. Les workshops RSE facteurs d'innovations managériales

« L'innovation managériale, au cœur des enjeux de l'entreprise » titre les Echos en 2017 (Landrieu). Après avoir rencontré de nombreux dirigeants d'entreprises au campus de l'innovation, l'auteur dresse une définition de l'innovation managériale. Cette démarche visant à revoir les pratiques managériales considère le capital humain comme étant « *un actif de l'entreprise* ». Elle utilise le collectif pour faire évoluer l'entreprise. Contrairement à ce que pourrait laisser entendre le mot *innovation*, **c'est l'humain qui est placé au centre** et non les nouvelles technologies, qui peuvent toutefois être apportées pour servir l'efficacité du salarié, la qualité de service. L'innovation managériale prône **un management éthique et responsable** qui s'assure de l'impact social et environnemental dans ses pratiques.

« Si je devais souligner un point auprès des entreprises, ce serait de vérifier que l'ensemble des innovations sont appréciées sous un angle responsable. La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est un garde-fou. Les questions de gouvernance, d'éthique et de management doivent tourner autour » Conclut l'auteur de l'article.

Pour Maurice Thévenet (Innovation managériale, 2015, pp. 628-630) **l'innovation managériale est un enjeu majeur** pour toutes les organisations au vu du contexte actuel. On cherche toujours plus de performance et on a revu quasiment tous les facteurs de performance en dehors de la performance sociale et du collectif de travail. Le modèle patriarcal, l'autorité, le modèle de hiérarchie pyramidale ou même parfois l'institution sont remis en cause. Le monde actuel a subi des transformations majeures dans la façon dont nous communiquons. Ces transformations sont allées si vite que ce sont les individus qui ont adapté leurs organisations à ces nouveaux modèles.

Pour Thévenet l'innovation managériale est un moyen de répondre aux enjeux du contexte dans lequel se situent les entreprises : « L'innovation managériale n'est pas qu'un sujet d'intérêt intellectuel, les entreprises sont confrontées au souci de la mettre en œuvre ou de la susciter ».

L'innovation managériale c'est donc **repenser nos façons de travailler**. Thévenet identifie deux objectifs de cette nouvelle conception du travail :

- ➔ Rendre le salarié capable de prise d'initiative pour améliorer sa réactivité,
- ➔ Mobiliser des profils selon leurs compétences et non selon leurs statuts.

Ce modèle remet alors en cause la structure hiérarchique traditionnelle en donnant plus d'autonomie aux salariés. On travaille en groupe projet, on facilite la transversalité afin de mobiliser les compétences requises peu importe le service du salarié. La stratégie bottom-up de la coordination RSE pourrait alors être assimilée à une innovation managériale. Les workshops ont pour but de réunir des salariés volontaires qui souhaitent prendre des initiatives afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de notre société.

Pour rendre cette démarche innovante d'un point de vue du management Thévenet nous propose trois axes : **Permettre le changement ; désensibiliser les managers de la logique bureaucratique ; expérimenter**. C'est le pari que le groupe industriel Serge Ferrari a pris pour sa stratégie RSE. Pour le dirigeant, s'impliquer sur l'ensemble des piliers est indispensable pour attirer et fidéliser les nouvelles générations. Pour ce faire, l'entreprise souhaite mettre en place une organisation plus horizontale dans une démarche ascendante en créant des groupes de collaborateurs par secteur de métiers. Ces groupes auront des sujets très variés comme la remise en question « *des règles de fonctionnement, proposer des idées pour améliorer la RSE en interne et ouvrir des territoires d'expérimentation pour tester des initiatives sociales et environnementales* » (Nouvelle stratégie RSE chez Serge Ferrari, 2019).



C'est également le pari que le CEA de Grenoble a pris pour dynamiser son fonctionnement.

Pour permettre le changement, il nous faut communiquer auprès des groupes de travail afin qu'ils sachent qu'ils peuvent remettre en cause les outils, les modèles, les process. Les salariés doivent avoir pleinement conscience qu'ils ont le droit de construire quelque chose de nouveau mais ils doivent également prendre connaissance de la **confiance** que l'entreprise place en eux. Pour ce faire ils doivent avoir conscience qu'ils sont capables. La créativité n'est pas une capacité innée, cela s'apprend, s'entretient et cette compétence commence grâce à une relation de confiance au sein du groupe et envers le donneur d'ordre (Guinot, 2011). Dans les workshops, **l'ensemble des salariés sont considérés compétents**, aucune sélection n'est effectuée, la coordination RSE leurs fait

confiance. La première réunion animée par la coordination RSE est l'occasion de rappeler la confiance qu'elle leur porte mais aussi d'insister sur l'objectif du workshop : **développer un projet qui bouscule** le fonctionnement actuel, laisser place à sa créativité et prendre plaisir au travail.

Aussi, il nous faut rompre avec la logique bureaucratique assez marquée dans une organisation publique de plus de 60 ans comme le centre de Grenoble. Les procédures rassurent, elles assurent une traçabilité, favorise une certaine harmonie et bien souvent au CEA elles sont mises en place pour assurer la sécurité des salariés. Nous sommes dans un centre de recherche qui vient tout juste de finir son démantèlement nucléaire. La bureaucratie fait partie de la culture du site et les questions de risque et de sécurité sont toujours bien présentes dans les laboratoires. Mais **les modes systémiques doivent être appliquées avec intelligence**. Aussi, durant les workshops, la coordination RSE veillera à ce que la remise en cause des procédures soit possible, que le projet n'aboutisse pas sur une nouvelle procédure. La coordination RSE a notamment entamé une démarche pour revoir la procédure de recrutement et d'intégration d'une personne en situation d'handicap afin de réduire les délais et simplifier la tâche des intervenants. Pour ce faire, l'ensemble des acteurs sont réunis. Toujours dans une approche bottom-up, la coordination RSE souhaite faire émaner **une nouvelle façon de travailler en confrontant les contraintes et propositions des usagers de la procédure**. Bilan de la première réunion : chaque salarié dispose d'un besoin différent d'aménagement de poste, créer une nouvelle procédure aurait-elle du sens ? Les modes systémiques ne sont pas adaptables à toutes les situations et nous nous trouvons en RSE face à des situations d'une grande variété et en perpétuelle évolution.



Enfin, les workshops ont pour objectif de développer des projets expérimentaux. Ils ne vont pas être appliqués et applicables sur l'ensemble du site. La philosophie RSE portée par la direction et le coordonnateur se base sur des petits changements réussis et soutenus qui vont faire échos et pouvoir se déployer à plus grandes échelles. Pour le coordonnateur **expérimenté c'est faire des erreurs auprès d'un public qui soutient l'action**, qui adhèrent et qui est donc tolérant pour pouvoir produire une action réussie auprès d'un public plus large et plus réticent.

B. La transversalité pour décroisonner et favoriser des actions complètes

S. Faucheux et I. Nicolai se sont intéressées au management participatif dans le cadre du DD dans l'industrie de l'aluminium (La responsabilité sociétale dans la construction d'indicateurs : l'expérience de l'industrie européenne de l'aluminium, 2004). Elles relèvent plusieurs intérêts de la démarche pour le DD dont l'apport de transversalité. Pour les auteures cela permet **d'intégrer tous les champs politiques concernés**. Comme nous avons pu le voir précédemment, le DD a un spectre

d'actions très large. Travailler en groupe transversal permet alors de **réunir des personnes avec des appétences variées**. Le centre s'assure ainsi du développement d'actions répondant à de nombreuses sensibilités.

Prenons l'exemple de la thématique des déchets : afin de réduire la consommation de gobelets plastiques, les référents et la coordination RSE ont décidés de lancer *l'Opération mug*. Grâce à un groupe de travail réunissant une dizaine de personnes l'action est devenue complète : produits fabriqués en Rhône-Alpes, sérigraphie du logo par un ESAT⁴ isérois (insertion professionnelle de personnes en situations d'handicap) et en noir uniquement, absence d'emballage. L'objectif de l'action était de travailler sur un des piliers du DD mais le groupe de travail a permis de travailler l'ensemble du triptyque.

De plus, le CEA est une organisation qui fonctionne de manière pyramidale. Comme cela a été présenté précédemment, c'est la transversalité du réseau de référents qui est l'une des motivations principales des interviewés. Au sein du centre, on observe une organisation verticale marquée que ce soit au sein de la direction fonctionnelle que dans l'opérationnelle :



Figure 8 - L'organisation du travail au sein d'un centre

Développer des groupes de travail réunissant des salariés de tous horizons permet alors de se faire rencontrer des personnes qui n'ont pas ou peu l'occasion de travailler ensemble.

« J'attends (de la RSE nldr.) de l'ouverture sur des sujets plus transverses, je veux sortir de mon quotidien, de ma bulle, voir ce que font les autres et apporter ma pierre à l'édifice » nous confie un salarié interviewé.

Nombreux sont les interviewés qui me rappellent apprécier de pouvoir échanger avec de nouvelles personnes qui partagent leurs valeurs. La démarche de management ascendant via les groupes de travail **favorise le lien social** au sein d'une organisation. Un lien inter-service, inter-département voire inter-direction. Cette recherche de lien et plus particulièrement de lien avec de nouvelles personnes, paraît essentiel au bien-être des interviewés, certains parlent de « bol d'air ».

Lors de la réunion autour de la procédure d'intégration d'un BRQTH, des salariés de divers services se sont réunis. Ces salariés n'ont que très peu l'occasion de se rencontrer car c'est un outil

⁴ Etablissement et service d'aide par le travail

informatique qui fait le lien entre eux. Les salariés ont apprécié la rencontre car elle a permis de **mieux comprendre le rôle et les contraintes de chacun.**

Pour un manager de la DRT, favoriser la RSE dans une entreprise c'est « *décloisonner les services et les enrichir* ». Aussi, il remarque que « *Le centre à une image auprès des jeunes talents d'une entreprise pas très dynamique et très cloisonnée* ». Cette année, j'ai organisé des visites pour des classes de deux écoles de management Grenobloises afin de mettre en valeur le centre et sa politique RSE proactive. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils retiennent de cette visite, ce qui les a surpris, les réponses sont toutes identiques. Ils sont surpris par le dynamisme du centre en matière de RSE, étonnés du fonctionnement moderne. Les visites transforment l'image qu'ils ont du centre. Pour les jeunes, le CEA est « une vieille institution » alourdie par l'administration. Tous connaissent les avantages en termes de conditions de travail (nombre de RTT, de congés payés, horaires, salaires) pour autant aucuns ne souhaitent travailler au CEA avant de faire la visite. Et lorsqu'ils découvrent un environnement au cœur de l'innovation et proactif en terme de RSE, ils s'imaginent travailler au CEA. Deux collègues de classe m'ont sollicité pour un emploi à la fin de leurs alternances. Les directions des ressources humaines ont identifié le besoin de revoir le fonctionnement pour attirer les jeunes. Le management ascendant qui favorise les groupes de travail transversaux paraît être **un fonctionnement séduisant.**

La collaboration via des groupes de travail transverses serait alors un management durable, une véritable richesse personnelle et organisationnelle, mais également un moyen de satisfaire les salariés dans leurs recherches de lien sociaux et d'attirer les talents en quête de transversalité.

C. Développement et valorisation de la compétence individuelle et collective

L'enquête nous révèle que les salariés volontaires ont tous le même sentiment : la RSE permet de développer les compétences individuelles. Grâce aux rencontres qu'elle suscite, elle nourrit leurs savoirs, leurs créativité et permet de développer un réseau pour faciliter la mise en œuvre de certains projets professionnels. Pour les référents qui ont déjà eu l'occasion d'expérimenter le groupe de travail transverse, c'est une certitude, **le réseau les enrichit** en ouvrant les visions, il apporte de nouvelles idées, de nouvelles connaissances et ouvre des portes dans d'autres services.



De plus, la démarche ascendante est un moyen de considérer et valoriser les compétences des salariés. La coordination pose le postulat que le salarié en tant qu'utilisateur du centre sait comment développer de nouveaux modes de fonctionnement de manière plus éthiques. Cette démarche réunie en collectif des salariés selon leurs appétences et non selon leurs postes. Aussi, ce sont les salariés qui se

positionnent sur le groupe de travail de leur choix et qui vont ensuite choisir la tâche, le rôle qu'ils auront au sein du projet. C'est donc eux qui déterminent quelle compétence ils souhaitent mobiliser et développer. Grâce à l'enquête, j'ai relevé que les référents et salariés volontaires utilisent autant des compétences mobilisées sur leurs postes dans des actions RSE que des compétences peu ou pas mobilisées. Les actions RSE deviennent pour eux un moyen **d'utiliser des connaissances, des savoir-faire et des savoir-être** qu'ils souhaitent exploiter davantage pour les développer et les valoriser auprès du groupe et au sein de l'organisation.

Retour et Krohmer ont analysé les différentes études sur la compétence collective (2006). De nombreuses définitions ont été apportées. Je retiens celle de De Montmoulin (1984) :

« On peut faire l'hypothèse d'une compétence collective, et de sa genèse, lorsque, au sein d'une équipe, les informations s'échangent, les représentations s'uniformisent, les savoir-faire s'articulent, les raisonnements et les stratégies s'élaborent en commun. Cette compétence collective ne supprime pas, bien entendu, mais suppose au contraire des compétences individuelles complémentaires ».

L'innovation managériale apportée par le management participatif de la coordination RSE a pour but de se faire rencontrer des salariés avec des valeurs communes mais des compétences individuelles différentes. Pour les auteurs, favoriser la compétence collective au sein d'une organisation, de manière inter-service, c'est **développer les compétences des services**. Les salariés se nourrissent des compétences des autres et les importent dans leurs services. Développer la transversalité favorise alors le développement d'une compétence collective au niveau organisationnelle.

II. UNE STRATEGIE REALISABLE ET EFFICACE MAIS LONGUE

Pour Faucheux et Nicolai, l'intégration des parties prenantes dans la prise de décision permet **d'améliorer la qualité de la décision** (2004). En intégrant d'autres acteurs que les traditionnels décideurs et experts, on permet d'aller au-delà de l'expertise dite traditionnelle. Pour les auteures ce mode de prise de décision facilite la mise en exergue d'effets pervers. C'est sur ce modèle que les workshops du CEA/Grenoble se basent : faire appel aux usagers pour concevoir une action des plus réalisables.

A. *Le bottom-up pour développer la qualité des projets*

Pour le coordonnateur de la RSE du CEA/Grenoble, réunir les salariés dans des workshops c'est un moyen de développer un projet plus innovant :

« Il y avait pleins de bonnes idées dans l'Appel à idées RSE mais rien de vraiment innovant. Ce qui est vraiment intéressant c'est lorsqu'on réunit ces idées. Là, vous avez une idée innovante ».

La diversité est une valeur forte de la démarche RSE du centre. La diversité des acteurs dans la prise de décision est perçue comme une force, une richesse. La coordination RSE réunit des salariés de tous horizons au sein des workshops. Chaque salarié apporte une compétence qui lui est propre, ils forment un ensemble de par leurs complémentarités. La démarche porte également une autre vision, celle du **collectif plus innovant, plus créatif et plus riche que l'individualité**.

G. Froger et P. Oberti ont étudiés les démarches participatives pour l'aide à la prise de décision en matière de DD (Froger & Oberti, 2002). Ils déterminent que :

« La pluralité des savoirs et des disciplines, des systèmes de valeurs, mais aussi l'apprentissage collectif paraissent importants pour rassembler l'ensemble des connaissances, réduire les zones d'ignorance et parvenir à une meilleure qualité de l'expertise et de la décision en matière de développement durable. »

Le management participatif favorise la diversité de profil : usagers, experts, décideurs. La diversité des membres d'un groupe, leurs interactions et leurs expériences individuelles mais aussi celles communes apparaissent comme une source de richesse pour mener un projet. Cette démarche évite alors de passer par l'étape de sondage ou d'enquête auprès des salariés. De par leurs interactions, les contributeurs du groupe échangent sur leurs visions mais aussi leurs contraintes, leurs enjeux. **Ils ajustent ainsi le projet en considérant un plus grand nombre d'éléments**. Ils développent ainsi un projet qui prend en compte les besoins et contraintes de métiers et services différents.



Pour un référent RSE « chaque salarié décide au quotidien, il décide de moins consommer d'eau, de faire appel à des entreprises locales, des EA⁵, des ESAT. Ils ont donc un pouvoir énorme. Les salariés vont apporter des idées concrètes, et ces idées vont faire bouger les choses. Ces idées peuvent venir que du terrain ».

B. Prendre en compte le besoin des salariés

Répondre aux besoins des parties prenantes et notamment les salariés, là est un des objectifs principaux de la démarche de management participatif sur le centre CEA de Grenoble. La démarche concertative est un moyen de prendre en compte les attentes pour une harmonisation et une cohérence des indicateurs de RSE (Faucheux & Nicolai, 2004). Pour les référents interviewés, faire travailler les salariés sur des projets RSE dès la conception de l'idée est indispensable. Pour eux, il nous faut connaître les désirs des salariés, développer les échanges avec tous types de salariés pour **mettre en place des projets qui répondent à leurs besoins et faciliter ainsi l'adhésion**.

Le management ascendant sur des actions RSE permet de répondre au besoin de sens au travail des salariés. La quasi-totalité des interviewés participent à des actions RSE afin de combler un besoin

⁵ Entreprise adaptée

d'utilité au travail. Certains ne ressentent pas, au sein de leurs emplois, la possibilité de contribuer à la démarche de DD du CEA, du territoire Grenoblois. D'autres souhaitent agir davantage. La RSE grâce à son management participatif, leur permet ainsi de pouvoir s'engager.

Mettre en place une démarche participative, c'est aussi obtenir plus facilement l'adhésion des futurs usagers. Celle-ci offre d'une part un moyen de sensibiliser les salariés, et, d'autre part la RSE est victime d'une mauvaise compréhension. Aujourd'hui, pour beaucoup le DD se concentre sur l'écologie et la RSE porte sur des actions d'entreprise pour communiquer et valoriser son image. En expliquant ce qu'est réellement le DD et la RSE, ce qui les lie et les différencie, le centre peut **communiquer sur sa vision et sa stratégie**. La démarche bottom-up facilite une meilleure compréhension du sujet, modifie la perception des salariés. Si la politique est cohérente avec les aspirations des salariés, la RSE obtient alors une plus grande adhésion.

*« La mise en place d'une démarche participative avec la totalité des acteurs offre plus d'information pour une meilleure éducation du public sur les problèmes environnementaux, de **modifier les rapports de force et les conflits traditionnels**, de changer les perceptions du contexte social, de **renforcer l'implication des citoyens** et de ce fait **d'accroître la confiance des acteurs dans les institutions**. » (Faucheux & Nicolai, 2004)*

Aussi, du fait que l'idée développée prend en compte un ensemble de contraintes, enjeux et envies plus vaste que dans la prise de décision classique, elle facilite l'adhésion du plus grand nombre de salariés. Rappelons l'*Opération mug*, grâce à la collaboration d'un ensemble de volontaires a permis d'apporter une solution complète. Les mugs choisis limitent ainsi les réticences en répondant à l'ensemble des appétences et sensibilités.

Enfin, rappelons que favoriser la participation des salariés sur la conception et la mise en place du projet facilitera leur adhésion. Les collaborateurs du projet sont les meilleurs ambassadeurs, le meilleur canal de communication : ils vont tous mettre en œuvre pour que leurs projets soient une réussite.

« Cette démarche a été mise en place pour la circulaire AT⁶ dans le cadre de la sécurité explosion avec des groupes de travail locaux. Si on ne fait pas participer les usagers il y a 9 chances sur 10 que les salariés disent ok et qu'ils ne fassent pas et sans qu'on le sache. Dans les groupes de travail on a des débats, c'est des fois pas simples mais on trouve une solution qui a du sens ».

Mobiliser le capital humain dans une volonté de changement organisationnelle facilite un engagement dans l'action grâce à **l'appropriation et la diffusion de la démarche** par les salariés mobilisés (Barabel & Meier, 2015).

⁶ Accident de travail

C. Un changement incrémental

La démarche RSE s'est mise en place en 2016 au sein du centre CEA de Grenoble. Depuis, elle expérimente des modes de fonctionnement, sonde les participants, développe petit à petit un réseau de salariés. Un rapport est établi en 2016 pour faire l'état des lieux des actions et projets qui rentrent dans le champ de la RSE du centre. Aujourd'hui, une démarche plus globale est lancée avec une vision plus à moyen terme. Ce schéma d'évolution est assez courant au sein des entreprises qui mettent en place une stratégie RSE. Au Crédit Agricole Sud Rhône Alpes, la RSE correspondait dans un premier temps à relever dans les différents départements les actions qui participaient au DD chaque année. Puis, un salarié du service des ressources humaines a développé de plus en plus d'actions pour le bien-être au travail, pour l'insertion des personnes en situation d'handicap et la mise en place d'une démarche de santé au travail. Aujourd'hui, un poste est dédié à la RSE et l'entreprise lance une réflexion plus globale sur d'autres piliers du DD. Pour le groupe Serge Ferrari, le lancement de la nouvelle démarche RSE s'effectue en 2019 pour une mise en place prévue en 2024.

« **Au début**, les entreprises ont tendance à **adopter une déclaration de principes**, un code de conduite ou un manifeste énonçant leurs objectifs, leurs valeurs fondamentales et leurs responsabilités vis-à-vis des parties prenantes. Ces valeurs doivent ensuite être **traduites en actions** dans toute l'entreprise, dans ses stratégies comme ses décisions quotidiennes. À cette fin, les entreprises doivent par exemple ajouter une dimension sociale ou écologique à leurs programmes et budgets, évaluer leurs performances dans ces domaines, créer "des comités consultatifs solidaires", réaliser des audits sociaux ou environnementaux et instaurer des programmes de formation continue. » (Commission des communautés européennes, 2001)



La RSE est une démarche qui vise à revoir les modes de fonctionnement, les différentes approches du travail, et cela pour l'ensemble des activités. On parle alors de changement incrémental : une démarche consciente et proactive de changement par incrément qui correspond à une série de « petits pas » (Barabel & Meier, 2015).

Ce changement porte sur un nouveau projet et vise l'intégralité du capital humain de l'entreprise. Pour Barabel et Meier le projet nécessite de **créer un consensus et de développer l'engagement des salariés** pour qu'ils appliquent la démarche dans leurs quotidiens. Ces deux étapes doivent alors se faire de manière graduelle et évolutive.

Aussi, **l'apprentissage du dialogue social** avec les différentes parties prenantes est un processus long et complexe (Fauchaux & Nicolai, 2004). Les différents acteurs ne sont pas habitués à ce type de management. Ce nouveau modèle de prise de décision bouscule les codes classiques de gestion de projet : la définition d'objectifs, le suivi du projet, l'animation de réunion, la définition des rôles, ...

Cependant, **une baisse de la motivation** est remarquée auprès de certains référents interviewés. Ils sont dans l'attente d'actions plus concrètes, ils souhaitent aujourd'hui « passer à l'action ». Les référents qui se sont impliqués depuis 2016 dans cette démarche souhaitent aujourd'hui observer des résultats d'une plus grande envergure. La théorie des deux facteurs de Herzberg identifie le contenu du travail comme un facteur de motivation, et ce qui se trouve en périphérie du travail comme une source de satisfaction mais également de démotivation (Herzberg, 1966). Pour les interviewés les actions RSE sont des facteurs intrinsèques de motivation. La RSE ferait alors partie intégrante de leur travail. Ceci est vérifié du fait que les référents ont tous une activité qui agit sur la RSE soit sur le fond, soit sur la forme voire pour certains sur les deux aspects. Dans la théorie de l'autodétermination, se sont les individus qui trouvent eux-mêmes leurs propres moyens de motivation dans un environnement qui peut fournir un développement de compétence, de l'autonomie et de l'affiliation (Deci & Ryan, 2008). Les référents continueront d'agir au sein de leurs postes pour contribuer au DD mais peuvent se désengager de la démarche RSE portée par l'entreprise.

III. UNE REMISE EN CAUSE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

A. La posture du manager et son rôle remis en question.

Certaines démarches d'innovation managériale remettent complètement en cause le modèle de manager (Landrieu, 2017). Dans ce type de management, les salariés ont plusieurs managers. Ils conservent leurs supérieurs hiérarchiques pour leurs emplois, mais lorsqu'ils s'engagent sur des projets RSE, la coordination RSE occupe également un poste de manager. Aujourd'hui, la démarche du centre ne veut pas remettre en cause la posture du manager classique. C'est pourquoi la coordination RSE et les différents instituts se sont mis d'accord : les salariés qui souhaitent s'investir doivent obtenir l'accord de leurs N+1.

Dans cette expérimentation d'innovation managériale, la coordination RSE porte le rôle de manager. Les attentes des salariés concernant le rôle du manager dans les groupes de travail sont variées. Certains souhaitent une totale autonomie avec aucune intervention du manager pour aller jusqu'au bout de l'expérimentation. D'autres souhaitent une animation des réunions par le manager pour faciliter le suivi du projet. Et certains veulent un leadership marqué par le manager pour assurer l'efficacité des réunions. Chaque salarié a donc des attentes spécifiques en fonction de sa personnalité, du temps qu'il peut accorder et de ses attentes. C'est pourquoi la coordination RSE propose lors de la première réunion de fixer de manière collaborative des règles de



fonctionnement mais également de déterminer les rôles de chacun. Elle propose son aide, son soutien pouvant aller jusqu'à l'animation des réunions, voire prendre le lead sur les workshops.

Mais quel peut être le rôle d'un manager lorsque le résultat souhaité n'est pas déterminé ? Lorsque les salariés endossent des rôles qui ne correspondent potentiellement pas aux missions et tâches de leur emploi ? Les workshops ont pour objectif de développer des idées innovantes, de créer un engagement dans la démarche, de moderniser le fonctionnement du CEA pour le rendre plus attractif et plus efficient. La démarche vise une meilleure qualité de vie au travail tout en impactant positivement l'environnement sociétal du CEA/Grenoble. Si nous reprenons la théorie de l'autodétermination, le manager doit **veiller aux trois facteurs de motivation : utiliser et développer ses compétences ; appartenance à un groupe social ; autonomie dans le projet**. Le rôle du manager est donc primordial dans la détermination des rôles. Il doit s'assurer que les attentes des salariés soient respectées et que chacun se positionne sur une tâche qu'il a envie de réaliser pour qu'il puisse mettre à profit ses compétences et s'enrichir. Aussi, il doit veiller à ce qu'aucun des individus ne prennent un leadership nocif à l'autonomie des autres membres du groupe. Enfin, le groupe social devrait se créer assez facilement au vue du partage de valeurs des salariés.

B. Les moyens mis à dispositions des salariés

Les salariés sont sensés participer aux actions RSE sur leur temps de travail. En accord avec leurs supérieurs hiérarchiques, ils peuvent accorder plus ou moins du temps à des projets RSE.

« Si je participe à des actions on va pas me décharger dans mon travail. C'est sur mon temps de travail mais c'est en plus. Ma contrainte sera de ne pas trop m'impliquer pour pouvoir faire mon travail correctement. » Un salarié volontaire.

« Actuellement en tant que référent RSE je ne fais rien, je n'ai pas le temps de m'en occuper. Et on ne m'en donne pas. Il n'y a aucune organisation du travail spécifique car je n'ai pas le temps de faire les missions de référents RSE. » Un référent RSE.

« Aujourd'hui je fais ça en dehors de mon temps de travail. Je prends du temps en plus parce que ça m'intéresse. Mais ce n'est pas considéré comme une priorité. Alors que dans l'approche de mon métier la RSE c'est une priorité. Comme je ne sais pas ce que je dois piloter en tant que référent je réponds si je peux aux sollicitations du coordinateur. » Un référent RSE.

Certains salariés jonglent entre les missions de leurs postes et celles de la RSE et d'autres n'arrivent pas à réaliser les missions RSE sur leur temps de travail. Dans ce dernier cas de figure, des référents ont fait le choix de faire des heures supplémentaires pour répondre à des sollicitations de la RSE, tandis que d'autres font le choix de ne pas réaliser leurs missions. La RSE n'est pas perçue comme une priorité par les managers des salariés qui s'engagent. Aujourd'hui, les projets et les individus qui s'impliquent dans les projets RSE doivent être soutenus par les différentes directions.

Aucune fiche de mission n'est signée par les référents. Officialiser leurs casquettes de référent, formaliser leurs missions devient une nécessité pour rendre les projets RSE aussi importants que ceux rattachés à leurs postes. La fiche de mission (annexe 5, p.86) doit conserver un tronc commun. Je propose de définir année après année un plan d'action concret par référent avec des missions spécifiques en fonction des axes stratégiques de la direction. Cette lettre de mission annuelle devra être réalisée avec le N+1 de chaque référent afin de prendre en compte l'intégralité des tâches du salarié et définir des missions réalisables pour les deux fonctions. Ainsi, le salarié peut définir dans son emploi du temps des plages horaires dédiées à la RSE. Il est également possible que les salariés se rendent dans le bâtiment de la coordination RSE. Une salle de réunion devra être transformée en espace de travail collaboratif libre d'ici 2020. Cela permettrait aux référents d'avoir un lieu pour se rencontrer, de développer des liens forts avec l'ensemble de l'équipe RSE mais également de définir une certaine frontière entre les deux fonctions des salariés référents.

C. Le risque de sur-engagement

Certains salariés m'ont confié : « *Je suis prêt à faire des heures sup' si les actions ont du sens pour moi !* ». Des référents font actuellement des heures supplémentaires pour pouvoir réaliser les missions dans lesquelles ils se sont engagés. Améliorer l'organisation du travail pour les salariés engagés et tout particulièrement les référents devient un enjeu majeur. Dans cette situation, nous sommes parfois face à des individus en situation de sur-engagement. La motivation intrinsèque des salariés est parfois très importante. Ils sont en véritable quête de sens au travail. Pour le référent cité dans la partie précédente, on remarque une véritable volonté d'agir pour la RSE pour retrouver les valeurs qu'il considère propre à son métier. On peut alors supposer un éloignement de valeur, de sens dans son métier qu'il peut retrouver en s'impliquant. Les attentes deviennent donc très fortes envers la démarche RSE pour ces profils de salariés. La RSE n'est pas perçue comme un plus mais comme une condition de bien-être au travail et de bien-être personnel.

Des salariés m'ont confié :

« Je fais aussi de la RSE pour moi. En aidant les autres on dort mieux le soir, c'est donc une satisfaction personnelle. »

« Je donne du sens dans mon travail, ça fait rebondir sur d'autres choses. Etre en phase avec ses valeurs c'est donner envie d'aller au boulot, être positif. »

Des salariés ont trouvé dans la RSE une source de bien-être au travail et sont donc prêts à se placer en situation de surcharge au travail pour conserver cette satisfaction.

Les efforts intrinsèques, ou « sur-engagement », correspondent à des attitudes et motivations associées à un engagement excessif dans le travail pouvant conduire à un état de grande souffrance

au travail (Moisson-Duthoit, 2016). Le rôle du manager est alors de veiller à ce que les salariés ne se mettent pas en situations de sur-engagement. Plusieurs moyens peuvent être mis en place :

- ❖ Sensibiliser sur la durée du temps de travail : ne pas valoriser les heures supplémentaires, définir la plage horaire de travail sur le planning Outlook, afficher des messages d’alerte lorsque l’ordinateur est en route au-delà des horaires, ...
- ❖ Favoriser une bonne communication entre la coordination RSE et les managers pour échanger sur les salariés référents,
- ❖ Etablir des réunions 2 à 3 fois par an pour sonder l’état de bien-être des salariés référents,
- ❖ Construire un tableau de suivi des salariés qui s’impliquent dans des actions et veiller à ce que ce ne soit pas toujours les mêmes individus,
- ❖ Sensibiliser l’ensemble des salariés sur la place du travail : le travail est une activité parmi d’autres, elle n’est pas la seule source d’émancipation (affichage, article dans le mensuel Vie Du Centre, intranet, conférence),
- ❖ Favoriser l’implication des salariés en dehors de leurs temps de travail dans des associations qui agissent pour un DD : organiser un forum des associations Grenobloises, interventions dans des conférences, communication dans le mensuel Vie Du Centre.

IV. L’IMPORTANCE DE FORMALISER LA STRATEGIE POUR REDUIRE LE TEMPS DE MISE EN PLACE

A. Inscrire la démarche dans une stratégie globale

Le CEA de Grenoble a la volonté de donner un sens complet à sa responsabilité sociétale en définissant une stratégie RSE triennale. Face à la diversité des acteurs et des services impliqués, la direction souhaite structurer ses principaux objectifs et établir un plan d’action pour devenir plus efficient. L’année 2019 marque le début de la consolidation d’une politique RSE déjà bien établie au CEA/Grenoble. Elle sera l’année de nouveaux engagements pour l’établissement qui construit sa première feuille de route officielle. Cette feuille de route 2019-2021 constitue le prolongement naturel de la démarche RSE menée depuis de nombreuses années. En la formalisant, c’est pour la direction du CEA de Grenoble l’opportunité de confirmer sa vision et une culture RSE partagée avec l’ensemble des parties prenantes. Construite suite à de nombreuses interactions avec les différents acteurs du centre, elle prend en considération les besoins identifiés pour l’ensemble du centre.

Afin de mener à bien la mise en place du plan d'action, la Direction de Centre et les Directions des Instituts s'engagent pour leurs périmètres respectifs à :

- Promouvoir la stratégie RSE ;
- Faciliter la mise en place du plan d'action ;
- Favoriser l'implication des salariés.

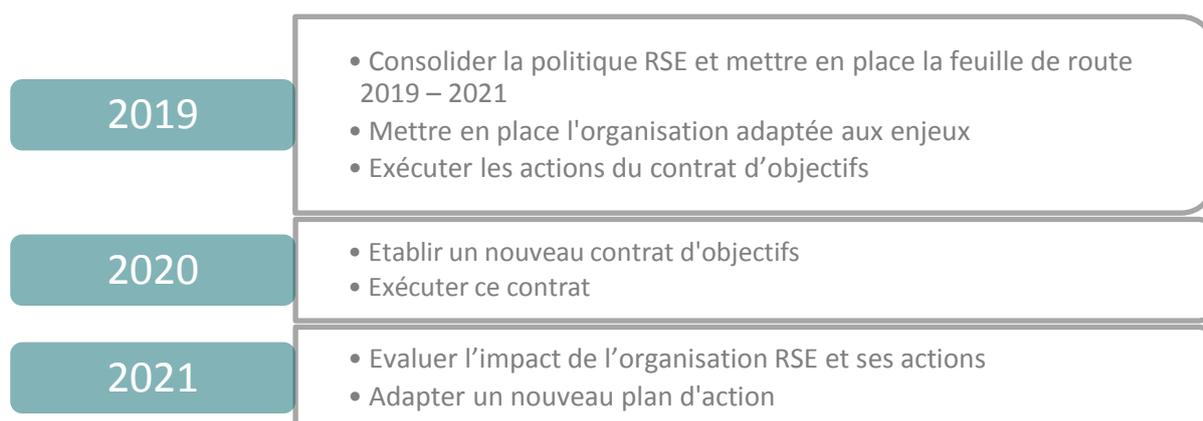


Tous les salariés du centre de Grenoble pourront donc s'investir dans des actions RSE sur leurs temps de travail sous réserve d'accord de leur supérieur hiérarchique. Pour ce faire, une lettre d'engagement RSE sera signée de toutes les directions, Centre et Instituts (annexe 6, p.88).

Les interviewés ont fait remonter leurs besoins de connaître les axes stratégiques du centre afin de pouvoir mobiliser leurs efforts pour des enjeux identifiés comme prioritaires. La feuille de route permet de définir les quatre axes :

- ❖ Axe n°1 : Formaliser la démarche RSE en lien avec la loi PACTE
- ❖ Axe n°2 : Intégrer nos parties prenantes dans une démarche responsable
- ❖ Axe n°3 : Continuer à développer une gestion de centre responsable
- ❖ Axe n°4 : Maintenir et développer son ancrage territorial

Les grands objectifs à atteindre sur les trois prochaines années sont :



Aussi, cette feuille de route facilitera l'adhésion des salariés. Elle permettra de diffuser la vision RSE du centre, ils pourront ainsi mieux comprendre ce que représente la RSE et comment elle se décline au CEA/Grenoble. Ce sera aussi l'occasion de donner une vision à long terme pour aiguiller les salariés qui souhaitent s'investir. Lors des workshops, les salariés pourront ainsi avoir un fil conducteur. Ainsi on évite la création de projets qui s'éloignent de la vision RSE du centre, on réduit le risque d'échecs.

B. S'assurer de la prise en compte des syndicats

Pour le moment la feuille de route RSE ne prend pas en compte les représentants du personnel, partie intégrante des parties prenantes du centre. Pour le livre vert de la CE, le dialogue social avec les représentants du personnel joue **un rôle crucial dans le cadre plus vaste de l'adoption de pratiques socialement responsables**. Ils constituent un mécanisme qui définit les relations entre l'entreprise et ses salariés.

Aujourd'hui, ils sont très impliqués et sollicités sur divers sujets comme la prévention des RPS, l'insertion des personnes en situation d'handicap ou encore les conditions de travail. Il nous faudra déterminer leurs rôles dans cette stratégie. Plusieurs possibilités s'offrent à nous :

- ❖ Prendre part au comité de pilotage,
- ❖ Etre informé suite aux décisions du comité de pilotage,
- ❖ Etre consulté en amont de la prise de décision pour faire part de leurs avis au comité de pilotage.

Il est également possible de faire appel aux trois démarches en fonction des sujets discutés en comité de pilotage. Il nous faudra cependant garder en tête que favoriser le dialogue avec les représentants du personnel et les inclure aux décisions ne peut être que bénéfique pour l'efficacité des projets. La démarche favorise ainsi l'adhésion des IRP et diminue le risque qu'ils ralentissent la mise en place des projets.

Le centre CEA de Grenoble doit renouveler sa façon de travailler afin d'améliorer sa performance sociale et dynamiser ainsi sa performance économique. Pour pallier le vieillissement de la masse salariale, il faut attirer et fidéliser les nouvelles générations. Pour ce faire, l'innovation managériale est une des réponses possibles et efficaces.

Au CEA/Grenoble, l'innovation managériale se tourne vers des groupes projets transversaux. Ce type de management agit sur les trois facteurs de motivation de l'individu au travail (Deci et Ryan, 1988). Les compétences sont valorisées et développées, la création de liens sociaux est omniprésente, et les salariés se retrouvent en totale autonomie.

Cette démarche permet également de développer des projets plus cohérents, en adéquation avec les besoins du terrain. La plus-value se trouve dans la confrontation des idées et l'ouverture aux interactions. Le groupe produit une décision émanant d'un ensemble d'informations plus large que celle amenée par la présence unique des experts et des décideurs. La décision est plus adéquate au contexte, elle correspond au besoin. La mise en place en devient que plus efficace et l'adhésion des salariés est plus forte.

Cependant, plusieurs limites sont identifiées. Le manager doit adopter une nouvelle posture. Il doit s'assurer de la satisfaction des attentes des salariés pour obtenir le meilleur résultat. Ce résultat n'est pas défini au lancement du projet. Aussi, la thématique RSE suscite le sur-engagement des salariés. Le manager doit développer des capacités de communication et d'écoute pour y veiller et il doit également accepter d'avancer dans l'incertitude du résultat.

Le management participatif pour conduire un changement est une vraie force, il facilite le dialogue et une meilleure mise en place du changement. Cependant, c'est un changement incrémental qui peut paraître long pour les salariés qui ressentent un fort besoin d'actions concrètes.

Pour anticiper les risques de démotivation et de désillusions, le CEA/Grenoble formalise sa démarche afin d'apporter une vision à long terme aux salariés.

CHAPITRE 5 – UNE DEMARCHE GLOBALE ET COHERENTE QUI NECESSITE UNE FORTE COMMUNICATION ET UN ENCADREMENT MESURE

« Comme les enjeux de la responsabilité sociale deviennent partie intégrante de la planification stratégique des entreprises et de leurs opérations quotidiennes, les dirigeants et salariés doivent prendre leurs décisions professionnelles sur des critères autres que ceux qu'ils ont été traditionnellement formés à prendre en considération. Les modèles traditionnels de comportement organisationnel, de gestion stratégique et même d'éthique d'entreprise ne préparent pas toujours à la gestion des sociétés dans ce nouvel environnement. » (Commission des communautés européennes, 2001)

I. DE NOMBREUX SOUTIENS ET UNE COHERENCE STRATEGIQUE

A. La démarche concertative dans l'ADN d'une politique RSE

En 1992, lors du sommet de la terre à RIO, le DD occupe pour la première fois le débat public international. Dans le dixième article de la Déclaration de Rio, le texte reconnaît l'importance **d'inclure les citoyens dans le processus décisionnel** en matière de développement durable : « *La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. [...] Les Etats doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci* » (Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement).

Lors de la Convention d'Aarhus en 1998, suite à la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe, les Etats membres affirment « *la nécessité de protéger, de préserver et d'améliorer l'Etat de l'environnement et d'assurer un développement durable et écologiquement rationnel* ». Pour ce faire, ils rédigent un encadrement légal mis en application en France par décret en 2002 (ONU, 1998) pour l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et à l'accès à la justice en matière d'environnement. Ils préconisent tout particulièrement la « **participation accrue du public au processus décisionnel** » en matière d'environnement afin de permettre « *de prendre de meilleures décisions et de les appliquer plus efficacement* ». Aussi, le droit reconnaît qu'en favorisant l'information et la participation des citoyens, ces derniers profitent d'action de sensibilisation face aux problèmes environnementaux. C'est grâce à une participation des

citoyens que les autorités publiques peuvent prendre connaissance de leurs préoccupations et adapter les décisions pour les rendre optimales.

En 2001, la Commission Européenne publie un recueil afin de promouvoir un cadre commun pour la RSE : le « Livre Vert ». Le management approprié à la RSE favorise le dialogue social et la participation des salariés : « *Les salariés sont des interlocuteurs majeurs des entreprises. En outre, la mise en œuvre de la responsabilité sociale requiert un engagement de la direction de l'entreprise, mais aussi une réflexion innovante et, par conséquent, de nouvelles qualifications et une participation plus étroite du personnel et de ses représentants, dans un dialogue bilatéral permettant de structurer les retours d'information et les ajustements.* » (Commission des communautés européennes, 2001).

La RSE marque donc un tournant : la prise en compte de l'ensemble des parties prenantes alors que le modèle capitaliste cherche à satisfaire uniquement les besoins des actionnaires.

En 2002, au Sommet de la terre de Johannesburg, afin de se mettre d'accord sur un plan d'action, une démarche ascendante est mise en place. L'ONU, conscient de la grande diversité des acteurs (politiques publiques territoriales, agriculteurs, industriels, ONG, ...), procède donc à un long processus qui démarre au niveau régional puis national pour aboutir à des négociations internationales. Pour Serge Latouche « *ce processus [...] n'est sans doute pas parfait ; il n'existe aucune garantie de savoir si chacun se fera entendre ou d'assurer la représentativité effective de ceux des acteurs qui se sont exprimés. Il apparaît néanmoins comme un mécanisme susceptible de porter plus de justice, d'équité et, sans doute de légitimité qu'aucun procédé de coordination internationale ne l'a encore fait* » (Johannesburg : une étape significative dans la construction de la gouvernance internationale du développement durable, 2003).



La concertation des parties prenantes dans les décisions pour le DD est inscrite dans les différents rapports, déclarations et conventions produits par la communauté internationale et ceux, dès 1992. On note **l'importance d'une concertation pour obtenir des décisions plus équitables, plus justes**. Ce type de démarche permet de sensibiliser ses parties prenantes mais aussi de prendre en compte leurs préoccupations. Enfin, la concertation des acteurs et la prise en compte de leurs contraintes et enjeux permettent de définir une solution **plus facilement applicable, et qui sera mieux adoptée**. Ce serait donc, selon la communauté internationale **un processus plus juste, plus efficace mais beaucoup plus long**.

B. Cohérence entre la stratégie nationale et la stratégie locale

Afin de s'assurer le soutien de la direction du CEA, le centre de Grenoble respecte une certaine cohérence entre la stratégie de la RSE au niveau local et celle identifiée dans la politique de DD au niveau national. Pour rappel, le plan stratégique du CEA considère quatre enjeux majeurs : visibilité, exemplarité, efficacité et action.

Le CEA est un opérateur d'Etat (tutelle de trois ministères). Les centres sont donc missionnés par l'Etat pour servir la société française et ses intérêts. C'est dans ce contexte que le centre de Grenoble est proactif en matière de DD : la direction de centre considère que sa stratégie RSE doit permettre de donner l'exemple et faciliter des comportements similaires dans les organisations du territoire.

Corinne Delpuech, Docteure en sciences de Gestion, s'est tout particulièrement intéressée aux groupes dépositaires d'une mission de service public (SP) qui s'approprient des concepts de RSE et de DD (Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-ils les concepts de RSE et de développement durable?, 2012). On découvre au travers de l'étude des cas de ces groupes, le lien entre un concept de Service Public (SP) qui s'affaiblit et la progression des démarches de RSE et de DD dans ces organisations. Ces établissements publics se tournent vers un nouveau modèle économique suite aux difficultés financières de l'Etat. Les notions de rentabilité, de production et d'équilibre financier deviennent des enjeux primordiaux. « *Le concept de RSE-DD est un mythe rationalisé de substitution qui s'institutionnalise pour permettre de retrouver, en interne comme en externe, une légitimité cognitive et normative* ». Dans sa thèse C. Delpuech observe un parallèle entre l'innovation et la collaboration d'un réseau d'acteurs et tout particulièrement lorsque l'Etat en est un acteur important. Les organisations chargées d'une mission de SP qui entament des démarches RSE font preuve d'un **apprentissage organisationnel** principalement en simple boucle. Les cadres de référence étant pour la plupart identiques entre les enjeux de SP de l'organisation et les axes de la RSE sélectionnés.

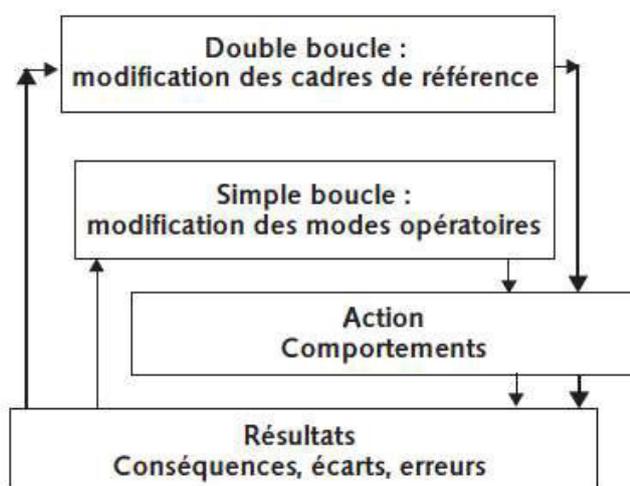


Figure 9 - Apprentissage organisationnel, Argyris et Schön, 1978

Le contrat d'objectif 2019 de la RSE priorise trois enjeux : construction d'une feuille de route, formalisation de la démarche pour devenir une politique structurée prenant part à la stratégie de centre et promotion de la RSE auprès des parties prenantes. Ce contrat d'objectif vise en premier lieu à agir sur l'efficacité et la visibilité de la

démarche RSE pour ensuite, faciliter l'action et l'exemplarité. Aussi, la démarche RSE souhaite répondre aux enjeux plus globaux du CEA :

- ❖ Dynamiser l'image du CEA pour attirer les jeunes,
- ❖ Développer l'engagement et la motivation des salariés pour assurer une recherche d'excellence,
- ❖ Améliorer la cohérence entre les missions du centre et son fonctionnement.

La feuille de route a donc été établie en considérant **les enjeux tant des salariés, que ceux de la direction, mais aussi ceux de l'état**, son donneur d'ordre, pour répondre aux besoins de la société. La stratégie se veut respecter l'essence du CEA : servir l'intérêt général.

II. VERS UNE FORMALISATION DE LA GOUVERNANCE

A. Le comité de pilotage proche du top management et transverse.

Pour la norme ISO 26000, la RSE doit être placée au cœur de la gouvernance de l'organisation afin de l'intégrer à toutes les décisions organisationnelles. La commission européenne rédige en 2001 un Livre Blanc afin de définir sa nouvelle gouvernance et de donner l'exemple. On retrouve cinq principes d'une bonne gouvernance : Ouverture, Participation, Responsabilité, Efficacité, Cohérence. On retrouve des notions qui font écho avec la RSE et la démarche initiée par le centre de Grenoble.

Pour apporter du poids à la démarche et faciliter la communication entre les différentes instances, la direction de centre souhaite mettre en place **un comité de pilotage RSE proche de la direction**. Dans un souci d'efficacité et de cohérence pour la prise de décision, ce comité sera ouvert à toutes les directions d'instituts, de la recherche technologique comme la recherche fondamentale. Seront aussi conviés, les référents comme porte-parole de leurs thématiques.

Le groupe Serge Ferrari a fait le choix de créer un comité de pilotage RSE avec des membres du comex pour assurer le soutien des donneurs d'ordre et faciliter la mise en place du changement.

Au CEA/Grenoble, les actions seront portées principalement par les référents RSE et l'équipe RSE. Une réunion de travail sera organisée avec le comité RSE dès qu'il sera créé. Aussi le rôle de chaque acteur sera validé dans ce comité afin de clarifier les moyens d'actions et les ressources. Un retro planning, des fiches d'actions et des indicateurs seront mis en place. Le changement doit être impulsé par la direction, et pour se faire le management participatif et transverse doit s'opérer à l'échelon du top management. Tout comme les workshops, le comité de pilotage RSE va définir son propre mode de fonctionnement. Chaque participant pourra mettre en œuvre la compétence qu'il souhaite et déléguer des tâches à des suppléants et ce dans une **démarche évolutive**. C'est pourquoi à la fin de chaque année la coordination RSE souhaite évaluer le



mode de fonctionnement du comité, évaluer l'impact de l'organisation RSE et de ses actions pour adapter un nouveau plan d'action voire un nouveau fonctionnement.

B. Un rôle déterminé et en accord avec les attentes des salariés

Le comité de pilotage aura pour rôle d'identifier les grandes lignes directrices annuelles. Suite à un dialogue entre ses différents membres, un consensus émanera pour déterminer les axes prioritaires sur lesquels l'ensemble du centre pourra porter ses efforts.

Les interviewés ont fait remonter leurs besoins de cadre concernant les enjeux majeurs du centre. Ils souhaitent avoir trois ou quatre axes stratégiques par pilier du DD afin d'avoir une ligne directrice réalisable. Les référents souhaitent ensuite définir eux-mêmes le plan d'action pour réaliser ces objectifs. Ils attendent de la direction tout d'abord, un soutien dans les actions RSE puis, qu'elle leur valide la proposition de plan d'action pour ensuite travailler en autonomie.

Aujourd'hui, le centre, en formalisant une stratégie comprenant une gouvernance, l'identification d'enjeux et un plan d'action, répond à leur première attente. Il s'agira ensuite, au comité de pilotage de valider leurs plans d'actions.

C. Le risque de désillusion

Un nouveau risque est alors identifié, celui de la désillusion.

C'est le cas si les salariés et les référents proposent des plans d'actions trop éloignés de la stratégie et que le comité de pilotage les refuse. Les salariés pourront alors être déçus au vue de l'engagement qu'ils portent dans la démarche. Mais si le comité accepte le plan d'action qui n'est pas cohérent avec la stratégie définit, quel risque prend-t-il ?

Le plan stratégique est défini en prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes. Cette démarche se veut longue car les consensus prennent du temps. Si un groupe de salariés propose un projet qui ne correspond pas à la stratégie c'est qu'il ne sera ni efficace ni adéquat aux attentes de l'ensemble.

Il faut donc que la coordination RSE définisse **une stratégie claire et compréhensible** par tous pour éviter des traductions et appropriations trop éloignées (Barabel & Meier, 2015). Aussi, il faut veiller au nombre d'axes stratégiques identifiés :

« La direction doit fixer quatre ou cinq objectifs à court et moyen terme par pilier pour que l'on puisse avoir une ligne directrice claire, concrète et réalisable. » Un référent.

III. LE ROLE DETERMINANT DE LA COMMUNICATION

La communication est un pilier essentiel de la démarche RSE pour assurer sa visibilité et promouvoir l'adhésion de ses différentes parties prenantes tant en interne qu'en externe.

A. Communiquer auprès des salariés

Des actions de communication ont été lancées auprès de l'ensemble des salariés du site CEA/Grenoble pour sensibiliser les salariés et mettre en valeur la RSE.

Communiquer pour informer

Le DD et la RSE sont victimes d'une mauvaise compréhension. Les salariés identifient mal la différence entre les deux et leurs champs d'applications. Développer la communication pour informer les salariés de la stratégie du centre et de sa vision paraît être un élément essentiel pour susciter l'engagement. Le centre peut également s'appuyer sur la stratégie nationale du CEA en matière de DD, mais aussi les volontés de l'Etat et de la commission européenne avec lesquels la stratégie est en total cohérence.

Informar les salariés permet de limiter les potentiels résistants aux changements de par leur manque de connaissances sur le sujet. Il existe de nombreuses mauvaises interprétations que ce soit sur le fond ou la forme. Les référents m'ont partagé quelques retours de salariés. Pour beaucoup la RSE est une politique de « paraître » à l'image du bien-être au travail dans les entreprises. Les salariés assimilent la RSE à des aspects jugés « accessoires » et non fondamentales. Or l'ambition du centre est bien de vouloir améliorer les fondamentaux : améliorer le fonctionnement pour favoriser la performance sociale et économique.

Communiquer pour être transparent et rassurer

L'ensemble des salariés et référents interviewés ne perçoivent pas la stratégie RSE du centre de Grenoble. Ils observent une certaine lenteur dans sa mise en place et ne connaissent ni l'état d'avancement ni dans quelle direction la coordination RSE souhaite aller. Il apparaît primordial de communiquer auprès des référents et ensuite auprès des salariés les étapes effectuées et l'objectif fixé. Sur l'intranet, il existe une page dédiée à l'Appel à idées RSE où l'on retrouve toutes les étapes effectuées. Suite aux entretiens un constat apparaît clairement : les salariés souhaitent être impliqués dans la démarche. Cela passe également par une meilleure communication. Il serait alors possible de développer la page intranet RSE avec une partie *stratégie*. Le centre peut ainsi développer une certaine transparence dans son état d'avancement : les différentes étapes effectuées mais aussi celles qui restent à effectuer pour atteindre l'objectif. Ainsi la zone d'incertitude est réduite et les salariés rassurés (Barabel & Meier, 2015).

B. Communiquer auprès des donneurs d'ordre et des partenaires pour assurer les soutiens

De surcroît, il est important de construire une relation étroite avec l'ensemble de ses partenaires et donneurs d'ordre pour assurer leurs soutiens. Au-delà des salariés la démarche RSE s'appuie sur un comité de direction de centre, les directions des instituts mais aussi la direction nationale afin d'obtenir d'une part les financements nécessaires au déploiement de la démarche mais également une porte d'entrée au sein des différents services. Communiquer de manière régulière sur la stratégie et son état d'avancement auprès des différentes directions c'est d'une part, pouvoir s'assurer que la démarche respecte leurs attentes et d'autre part obtenir leurs soutiens pour favoriser l'adhésion des salariés. Le comité de pilotage sera alors un moment privilégié pour la réussite de ces facteurs.

Aussi, le CEA/Grenoble compte de nombreux partenaires en externe. Un réseau est créé depuis 2018 avec les entreprises locales qui s'engagent dans une démarche de RSE mais aussi avec différents acteurs publics : la Métropole, le département, et la DIRECCTE. Ce réseau se réunit une fois par trimestre afin d'échanger sur les pratiques mises en place, pour bien comprendre les enjeux identifiés sur le territoire mais aussi pour concevoir des actions communes et intégrer les PME qui ne peuvent déployer les moyens des grandes entreprises du territoire.

Communiquer auprès des prestataires pour informer de la démarche, obtenir leurs soutiens et développer de nouvelles actions est identifié comme un enjeu majeur de la stratégie triennale.

Aujourd'hui le centre communique sur ses actions RSE principalement en interne. Or, pour attirer les jeunes il faudrait mettre en place une campagne de communication en externe afin de valoriser la démarche.

« À une époque où la **pénurie de personnel qualifié** devient problématique dans certains secteurs et où de plus en plus de candidats **s'informent des politiques de l'emploi** des entreprises, divers instruments peuvent contribuer à améliorer l'information et la transparence sur les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Certains pays favorisent déjà la promotion d'entreprises constituant des lieux de travail attrayants en publiant une liste des meilleurs employeurs » (Commission des communautés européennes, 2001)

Dans le processus de stratégie de marque, la communication externe sur la RSE doit être en accord avec l'ADN, la culture du CEA et s'aligner avec la communication réalisée en interne. Cela rend crédible et donne du sens à la démarche. Même si la première cible représente le public externe du CEA/Grenoble (*dans une campagne de communication externe nldr.*), les salariés doivent être considérés comme une seconde audience. Bien exécutée, elle peut favoriser leur engagement, leur fierté et leur sentiment d'appartenance.

C. Un retour sur investissement difficilement mesurable à court et moyen terme

Pour Faucheux et Nicolai (2004), recourir à un management participatif permet d'**aboutir à des choix économiquement plus pertinents**. Les salariés et autres parties prenantes intégrées choisissent une décision d'une plus grande efficacité et qui offre **un meilleur positionnement stratégique**.

Considérer les enjeux et contraintes des salariés dans la conception de sa stratégie et co-construire un plan d'action avec les acteurs, c'est assurer un meilleur ROI (Return On Investment). Car si tel n'est pas le cas c'est prendre le risque de ne pas obtenir l'adhésion des salariés, de recevoir des réactions négatives voire des comportements destructifs pour la stratégie.

Dans une démarche d'amélioration continue, il est important de pouvoir mesurer le résultat de ces actions afin d'en extraire les réussites et les pistes d'amélioration. En amont de la mise en œuvre de la démarche RSE, le comité de pilotage doit donc définir des indicateurs de suivi et de résultats pertinents au vu du plan d'action. Ces indicateurs vont également permettre de valoriser les actions mises en œuvre par les parties prenantes. Je propose des indicateurs de performance basés sur les facteurs clés de succès de la démarche à instruire : l'efficacité du plan d'action, l'efficacité de la gouvernance RSE, l'efficacité la communication RSE. Le tableau de bord de suivi proposé est présenté ci-dessous:

Indicateurs de l'efficacité de la mise en œuvre du plan d'action

- ❖ Part des projets prévus dans le contrat d'objectif qui ont abouti par rapport à l'ensemble des projets prévus,
- ❖ Part des projets non prévus dans le contrat d'objectif qui ont abouti par rapport à l'ensemble des projets prévus,
- ❖ Effectif ETP⁷ de l'équipe RSE de l'année par rapport au prévisionnel,
- ❖ Part des projets développés via des partenariats.

Indicateurs de l'efficacité de la gouvernance RSE

- ❖ Nombre de fiches de mission référents RSE signées (objectif : 100%),
- ❖ Part du temps de travail dédié à la RSE par les référents par rapport au prévisionnel,
- ❖ Nombre de rencontres à l'année du comité réalisées par rapport au nombre de réunions prévues,
- ❖ Taux de satisfaction des acteurs du comité RSE concernant l'efficacité de la gouvernance RSE.
- ❖ Taux de satisfaction des instituts concernant la stratégie RSE

Indicateurs de l'efficacité de la communication RSE

Communication interne

- ❖ Nombre d'articles publiés dans les journaux internes (Mensuel VDC, intranet),
- ❖ Taux d'événements RSE qui bénéficient d'articles publiés en interne (Mensuel VDC, intranet),

⁷ Equivalent temps plein

- ❖ Nombre de consultations des rubriques RSE sur l'intranet,
- ❖ Le taux de participation à des événements RSE (nombre de salariés participants aux actions par rapport aux nombres de participation).

Communication externe

- ❖ Nombre de communiqués, d'articles de presse diffusés, de conférences de presse tenues, d'interviews accordées,
- ❖ Nombre de sollicitation des médias par le CEA/Gre,
- ❖ Taux d'événements RSE qui bénéficient d'une diffusion dans les médias en externe (à analyser sur un périmètre : départemental, régional, national).

Il est difficilement possible de mesurer l'impact sur la performance sociale et économique à court et moyen terme. Etablir un lien de cause à effet entre la démarche d'innovation managériale et la performance sociale suggère une enquête de satisfaction auprès des salariés lorsque la démarche sera globale. Il est toutefois possible de réaliser une enquête à l'issue du plan triennale en comparant l'état de performance sociale :



- ❖ Des services où des salariés se sont impliqués vis-à-vis des services sans implication,
- ❖ Analyser le degré de performance sociale au regard du nombre de personnes impliquées dans la démarche par service,
- ❖ Analyser l'évolution de la performance sociale par rapport à l'enquête de 2017.

L'analyse par service semble être un bon compromis : la taille des effectifs par laboratoire est assez variée et plutôt faible de manière générale. Aussi, les fonctions supports ont pas toujours l'équivalent (cellule) dans l'organigramme. Enfin, l'analyse au niveau du département peut donner des résultats satisfaisants mais de qualité moindre concernant sa précision.

Faire partie d'une entreprise qui se soucie de son impact sur la société c'est favoriser le sentiment de fierté, d'appartenance et le partage de valeurs. Je pense que l'on n'aura pas de mal à avoir de l'adhésion sur ces sujets !

En ce qui concerne la performance économique, il apparaît difficile de juger son évolution en considérant comme seul facteur la démarche RSE et la performance sociale.

Nous pouvons toutefois mesurer l'attractivité du CEA Grenoble afin d'analyser l'évolution de la marque employeur.

D. Développer un réseau de salariés ambassadeurs

Les directions des ressources humaines du CEA ont identifié comme enjeu stratégique le maintien de l'envie et la fierté de travailler pour le CEA. Ils entendent ainsi développer des actions pour redéfinir l'engagement des salariés et faire des collaborateurs des ambassadeurs du CEA. Pour attirer de nouveaux talents et maintenir des candidatures d'excellence, une démarche « ambassadeur » peut être mise en place. Nombreuses sont les entreprises qui utilisent les réseaux sociaux comme canal de communication pour mettre en valeur leurs salariés ambassadeurs. La Banque Palatine nomme ainsi des salariés à fort potentiel appartenant à la génération Y. Elle leur demande de communiquer sur la marque employeur et sur l'expérience collaborateur auprès de leurs réseaux. Ces ambassadeurs sont outillés pour communiquer et développer leurs réseaux grâce à des séminaires, des conférences ou des stages. Cette démarche apporte du crédit à l'image de l'entreprise et modernise sa communication en tant qu'employeur.

Il est également possible de procéder à une démarche moins formelle. En s'assurant de la satisfaction des attentes des salariés impliqués dans la démarche, on favorise une communication positive en interne et en externe des actions. Ces actions favorisent la fierté du salarié vis-à-vis du CEA/Grenoble, et ce dernier valorisera son employeur dans ses différents cercles sociaux.

IV. MANAGEMENT ASCENDANT : UN ENCADREMENT MESURE ET EVOLUTIF

A. Expérimenter et développer une culture du droit à l'erreur

Pour Retour et Krohmer, la compétence collective se développe dans un environnement propice à l'autonomie et la prise d'initiative. Pour favoriser un tel environnement, il apparaît primordial que le management ne doive pas sanctionner l'erreur, mais plutôt inculquer une culture où l'on apprend des échecs. Pour le coordonnateur RSE du centre de Grenoble, l'expérimentation possède une véritable valeur ajoutée. Dans ce type de démarche, les individus laissent plus facilement libre cours à leur imagination. Expérimenter c'est « essayer, tester les qualités de quelque chose » et « connaître quelque chose par l'expérience, en faire l'expérience » (Larousse). Les individus se sentent alors moins freinés. Dans un contexte culturel français où entreprendre est synonyme de prise de risque, et où l'échec n'est pas valorisé, **l'expérimentation ouvre une porte à la créativité.**

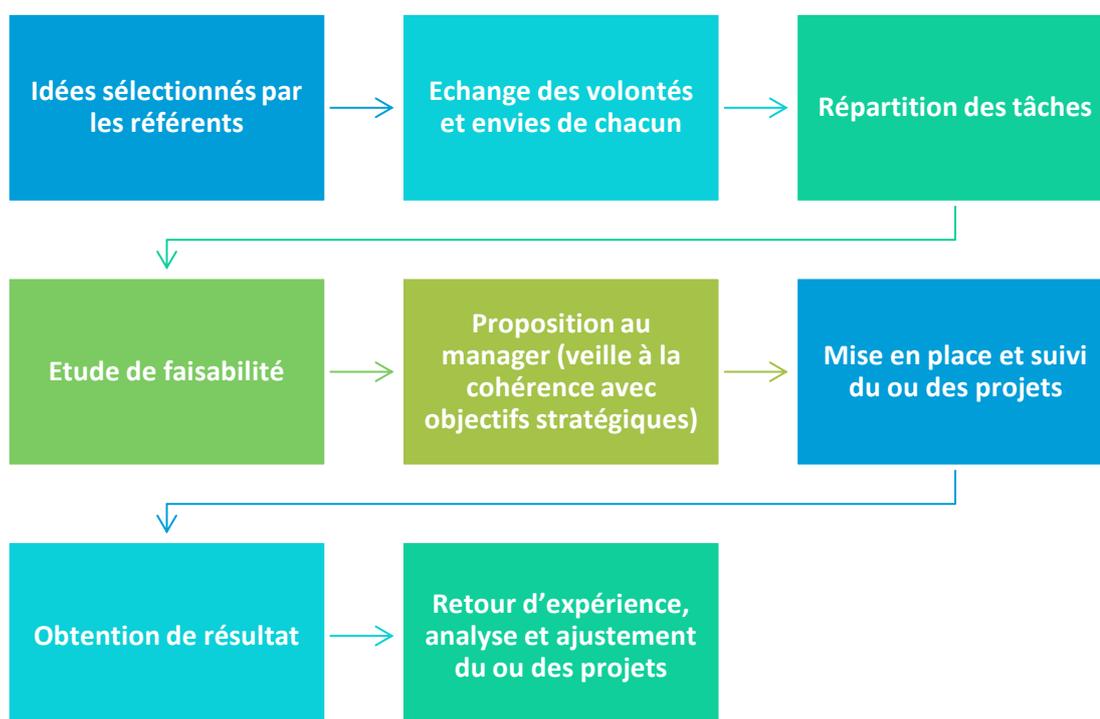


Au-delà de la démarche d'expérimentation, la coordination RSE, définit son plan d'action et sa stratégie avec **une volonté d'amélioration continue**. Pour ce faire, elle est pensée en amont pour être évolutive. Des temps forts seront consacrés au bilan et aux retours d'expériences afin de valoriser les erreurs et améliorer le fonctionnement et la démarche. La démarche d'amélioration continue est également conçue de manière globale afin d'être inculquée à tous les échelons. Le comité de

pilotage établit un bilan annuel avant de définir la feuille de route de l'année suivante mais également à l'issue des trois premières années pour définir le nouveau plan d'action triennale. Les objectifs, bien que ambitieux, se veulent réalisables pour limiter la frustration au lancement d'une telle stratégie. Aussi, le lancement du premier workshop fait état d'un retour d'expérience par ses membres afin de pouvoir lancer les suivants. La coordination RSE se porte également garante durant tout l'avancement des workshops de la culture entrepreneuriale. Enfin, les référents RSE sont régulièrement sollicités pour donner leurs ressentis, leurs avis et leurs retours d'expériences que ce soit pour leurs fonctions, pour les actions ou comme porte-paroles des salariés.

B. Le résultat

Dans cette approche managériale aucun résultat n'est déterminé à l'avance. Le fonctionnement est le suivant :



Les membres du groupe déterminent une idée commune ou plusieurs idées en sous-groupe pour développer un ou plusieurs projets. Ils ont des **attentes** : développer ou mobiliser des compétences, rencontrer de nouvelles personnes, donner du sens à leur travail ; un **objectif commun** : agir sur un ou plusieurs piliers du DD ; des **objectifs personnels** : agir au travail pour améliorer la société, rendre le fonctionnement de l'organisation en adéquation avec ses missions, développer des opportunités de carrières, développer un réseau au travail, légitimer des actions. **Le groupe n'avance pas pour atteindre un résultat connu à l'avance** mais pour satisfaire des attentes, envies et objectifs personnels.

« Le manager de projet est un acteur en charge de la coordination d'une équipe d'intervenants internes et externes, à géométrie variable, dont le but est d'atteindre une finalité complexe et évolutive » (Barabel & Meier, 2015)

Le management de projet s'apparente à la démarche ascendante du centre CEA de Grenoble au sens où l'on réunit des individus aux profils, compétences et expériences variés afin de travailler pour un objectif commun et sur une durée limitée. Cependant le projet des workshops possède plusieurs clients : l'ensemble des parties prenantes du CEA/Grenoble. Le membre du groupe projet est à la fois acteur et client. Le management ascendant lancé par la coordination RSE pourrait alors être assimilé à la fois à du management de projet et du management participatif où les membres du groupe n'avancent pas vers un résultat déterminé en amont. Les individus travaillent en fonction de leurs objectifs personnels, communs et en fonction de leurs attentes et de leurs envies.

Dans ce contexte, la coordination RSE, manager du projet, doit veiller à une cohérence du projet avec les objectifs stratégiques pour assurer un résultat en adéquation avec la ligne directrice RSE du centre.

C. La posture managériale à adopter dans le management ascendant

La difficulté majeure de ce type de management est de trouver la bonne posture à adopter. Les interviewés souhaitent être accompagnés mais de manière mesurée. Ils espèrent avoir une grande autonomie dans leur manière de fonctionner et dans leurs prises de décision mais veulent toutefois que la coordination exerce un certain contrôle pour assurer la cohérence avec la stratégie du centre mais aussi pour assurer l'efficacité du workshop.

« Pour moi ces workshops, ils doivent permettre d'ouvrir d'autres possibles tout en étant encadrer pour plus d'efficacité. » Un salarié volontaire interviewé.

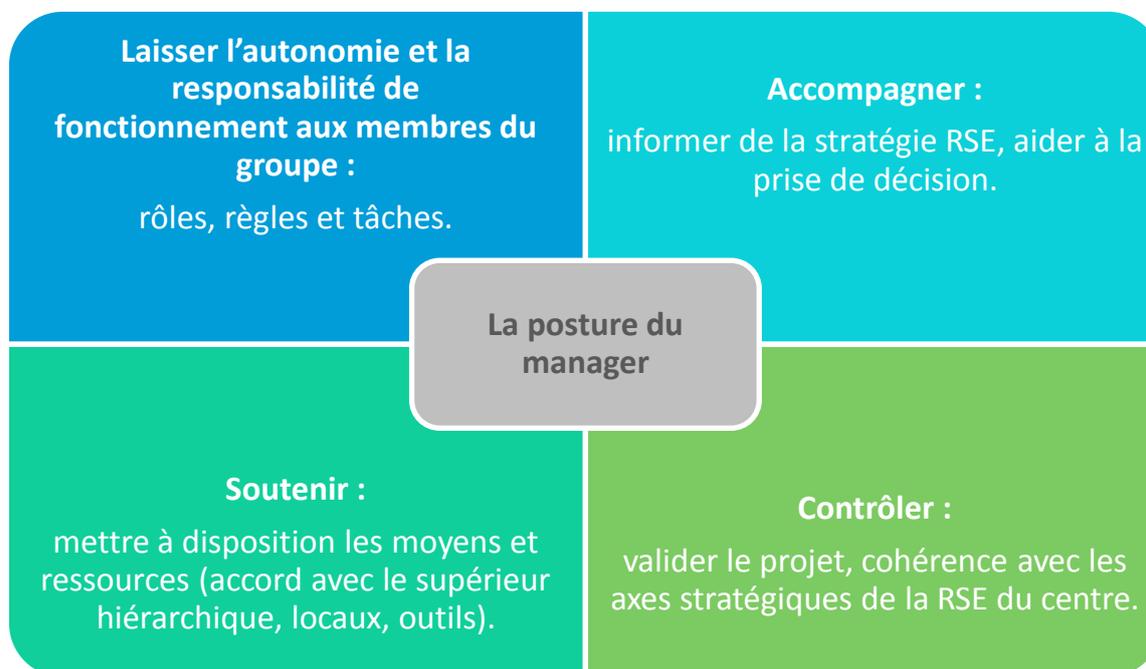
Pour Barabel et Meier (2015) c'est **le dirigeant de l'organisation qui doit impulser le changement incrémental**. Son rôle est alors de guider la démarche en fixant une ligne directrice avec des axes stratégiques qui seront jugés prioritaires. Afin de faciliter le consensus, il serait alors préconisé de favoriser la participation des salariés sur les questions relatives à la mise en œuvre.



Pour Nonaka (cité par Barabel et Meier, 2015) l'entreprise doit accepter « **l'instauration du désordre au sein de l'organisation** » pour permettre la prise d'initiative nécessaire à la réussite du changement voulu par l'entreprise. Pour ce faire, il préconise une large autonomie des acteurs afin qu'ils construisent ensemble le nouveau projet.

Dans un management participatif, le manager doit **accompagner la prise de décision** des ateliers de travail pour assurer la réussite du projet (Froger & Oberti, 2002). Pour ce faire, il doit pousser les salariés à se questionner sur les conséquences, l'impact, les limites, les clés de réussite et les points de vigilance du projet.

Rappelons la posture managériale attendue par les salariés et celle nécessaire pour la réussite du projet :



Dans le management participatif du CEA/Grenoble la direction réduit le champ d'actions pour aiguiller les salariés grâce à l'identification des axes prioritaires. Les salariés définissent ensemble ceux qu'ils veulent faire et comment en fonction de leurs appétences sur la base d'un ensemble d'idées sélectionnées par les référents (idées apportées par les salariés). Le groupe transmet une « liste de course » à la coordination RSE concernant leurs besoins de moyens, et la coordination RSE aiguille le groupe pour trouver une solution à leurs besoins. Les comptes rendus de chaque réunion permettent à la coordination RSE de veiller à l'efficacité et au non éloignement du projet. Un guide projet est établi afin d'apporter une aide au leader du groupe en l'outillant. Ce guide reprend l'ensemble des questions que doit se poser le groupe pour assurer la réussite du projet. Enfin, la direction exerce un pouvoir de contrôle en validant les projets avant leurs mises en place. Afin d'en assurer leurs succès, les projets sont dans un premier temps présentés à la coordination RSE. Cette étape permet de vérifier la cohérence du projet avec la stratégie et de prescrire des préconisations au groupe pour assurer le soutien de la direction.

Rappelons les enjeux et limites d'une approche ascendante telle que celle de la stratégie RSE au CEA de Grenoble :

Forces

Manager de manière éthique et responsable : cohérence avec la RSE et les attentes des salariés.

Répondre aux enjeux du contexte de l'organisation : besoin d'attirer les jeunes, dynamiser le fonctionnement et améliorer la performance sociale.

Développer des liens sociaux, sources de motivations et d'engagement pour les salariés.

Développer l'esprit entrepreneurial et la créativité grâce à une culture du droit à l'échec et une valorisation des échecs.

Développer des projets plus facilement applicables et mieux adoptés.

Démarche inscrite dans une stratégie globale avec une formalisation de la gouvernance.

Faiblesses

Les biais cognitifs et le poids des croyances : manque de légitimité des pratiques RSE (méfiance) et mauvaise compréhension de la RSE.

Le rôle de référent non formalisé.

Le projet RSE en surcharge du travail du salarié engagé.

Un retour sur investissement difficilement mesurable.

Opportunités

Fort engagement social et environnemental des salariés.

Favoriser l'excellence des recherches en améliorant la qualité de vie au travail.

Le soutien des politiques publiques en faveur du changement

Un territoire engagé, proactif et demandeur d'amélioration continu en matière de RSE (actions des collectivités, des entreprises locales).

Une volonté de donner à la RSE une dimension au niveau national par le CEA.

L'attrait des jeunes pour des démarches d'innovation managériales.

Développement de compétences individuelles et collectives grâce à la transversalité.

Menaces

Une vision de la RSE encore perçue comme secondaire par certaines parties prenantes.

Forte présence de logique bureaucratique dans le fonctionnement du CEA.

La crainte d'une perte de pouvoir par les managers.

Perte de repère pour les managers : besoin d'adopter une nouvelle posture.

Mise en place longue : risque de désengagement.

Risque de sur-engagement des salariés : motivation intrinsèque.

En modifiant les modes opératoires pour mettre en place des méthodes de travail en accord avec la stratégie RSE, les salariés trouvent des solutions innovantes. Le management ascendant serait le plus adéquat pour la conception et la mise en place d'une stratégie RSE. Il favorise une certaine démocratie dans les prises de décisions, de fait, il est perçu comme plus juste et plus équitable.

Le top management veille à la réussite des projets en définissant une stratégie cohérente avec la politique nationale, avec les valeurs des salariés, la mission de l'organisation et plus largement la culture organisationnelle. Cette stratégie est pilotée par une gouvernance à l'image de la démarche en intégrant les différentes parties prenantes. Le comité de pilotage assure l'efficacité de la démarche et veille au risque de désillusion des individus impliqués. Il adopte des objectifs via des consensus, fixe des indicateurs pour mesurer la performance de la stratégie et inculque une philosophie d'amélioration continue. Aussi, du fait que le retour sur investissement est difficilement mesurable, le comité de pilotage analyse la satisfaction des salariés pour mesurer l'évolution de la performance sociale.

Les salariés impliqués dans cette innovation managériale définissent ensemble leurs objectifs, et n'ont pas d'attentes de résultats par le management. Le projet est réussi dès lors qu'il améliore le fonctionnement de l'organisation, qu'il répond aux attentes des parties prenantes et qu'il influence positivement le DD. Le manager adopte alors une nouvelle posture. Il est le facilitateur du projet. Tout en laissant une totale autonomie sur le fonctionnement du groupe et sur l'orientation du projet, il veille à la cohérence des décisions avec le plan stratégique de l'organisation. Aussi, pour assurer l'innovation, la créativité et l'entrepreneuriat, le manager inculque une culture de droit à l'erreur grâce à l'expérimentation et l'instauration d'une démarche évolutive.

La communication est un soutien essentiel à la démarche RSE pour la valoriser, assurer sa visibilité et promouvoir l'adhésion et l'implication de ses différentes parties prenantes, tant en interne qu'à l'externe. La transparence est un élément essentiel d'une politique RSE (ISO 26000), elle favorise la crédibilité et la motivation pour mettre en œuvre. Les salariés engagés apparaissent comme de véritables ambassadeurs de la démarche tant en interne qu'en externe. La communication auprès de cette cible doit alors être toute particulièrement soignée. Elle est donc un outil pour assurer la réussite des projets RSE grâce au soutien des salariés, des partenaires, ou encore des collectivités. Elle est au service de la RSE tant pour valoriser le centre, les actions et les acteurs impliqués, que pour développer la motivation et l'engagement des salariés et des partenaires du centre.

CONCLUSION

La RSE prend son origine dans le **développement durable** impulsé par les pouvoirs publics internationaux depuis la déclaration de Stockholm en 1972. En 2001, la commission européenne crée le **Livre vert** afin de guider les entreprises dans leurs démarches de RSE. Les organisations sont invitées à un **comportement éthique et responsable** pour assurer un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Pour ce faire, la CE soutient un nouveau modèle de prise de décision : le changement se co-construit grâce à la **participation de l'ensemble des parties prenantes**. Les organisations doivent alors s'inspirer d'un management démocratique pour être durable et responsable, et tout particulièrement pour inculquer une démarche de RSE. Les décisions prises grâce au management ascendant sont plus pertinentes. Au-delà d'être **plus juste et équitable** le projet et le changement qui émane des groupes de travail est plus efficace dans sa mise en œuvre, il répond à un besoin du terrain et est plus **facilement applicable car mieux adopté**.

La démarche de management ascendant pour la stratégie RSE porte tout son sens au CEA. Le DD est **ancré dans son ADN** et tout particulièrement au sein du centre de Grenoble qui se tourne vers une politique RSE depuis 2016. Le changement impulsé par la coordination RSE et la direction du centre est **légitime** aux yeux des salariés qui ont une forte appétence pour améliorer l'impact sociétal du CEA/Grenoble. La stratégie du centre est en accord avec les enjeux ciblés dans la stratégie nationale, le bottom-up doit permettre de **dynamiser l'image du CEA, d'attirer les jeunes** et de **développer l'engagement et la motivation** des salariés. Le management ascendant répond en effet à divers besoins et attentes des salariés, **facteurs de motivation intrinsèque**. Les salariés expriment la volonté de porter des actions concrètes de l'émulation d'idées à la mise en œuvre du projet. Ils veulent s'engager pour trouver du **sens au travail**, enrichir leurs **compétences** mais également développer des **liens sociaux** avec des personnes qui partagent les mêmes valeurs.

Le management ascendant prend en compte les enjeux internationaux ciblés par les pouvoirs publics. Aussi, le bottom-up apporte une réponse à certaines problématiques identifiées dans la stratégie nationale du CEA et du CEA/Grenoble. Enfin, la démarche prend en compte les attentes des salariés et cherche à les satisfaire pour développer leurs motivations et leurs engagements.

Cependant cette démarche possède quelques limites. Les actions RSE et la participation aux workshops se font en **supplément du travail**. Afin de limiter la contrainte de temps, le centre doit alors formaliser les missions des référents d'année en année avec le supérieur hiérarchique. Pour les salariés volontaires, la coordination RSE doit veiller et **sensibiliser au sur-engagement** pour limiter la surcharge de travail et les risques liés notamment sur la santé au travail. Aussi, de par son

changement incrémental la démarche se met en place sur plusieurs années ce qui engendre **un risque de désengagement**. La coordination RSE doit alors veiller à communiquer régulièrement avec l'ensemble des salariés sur l'état d'avancement mais également sur la stratégie à venir pour informer, agir en toute transparence et rassurer. Enfin, **la posture du manager est revue**. Les salariés ont besoin d'**autonomie** : ils co-construisent un ou plusieurs objectifs, définissent les règles de fonctionnement, se répartissent les tâches en fonction de leurs envies et de leurs compétences. Mais ils souhaitent un certain encadrement afin d'assurer une efficacité des réunions et du projet. Le manager doit alors trouver sa place à la fois dans le groupe et dans la démarche. S'appuyant sur la stratégie et ses axes prioritaires il **veille au non-éloignement** du projet tout au long de l'avancement pour éviter le **risque de désillusion**. Le manager doit alors développer de nouvelles compétences. Il doit conduire le groupe vers le succès sans s'imposer, s'assurer du respect de la stratégie de l'organisation sans définir d'objectif ni de résultat. La posture managériale dans une approche ascendante oscille entre accompagnement et soutien tout en conservant un certain contrôle car, aux yeux des salariés, il reste le responsable du projet et sera remis en cause s'il échoue.

« Préserver et partager sont les mots-clés d'une vision renouvelée de la prospérité et d'une redéfinition du progrès qui placent comme critères premiers le bien-être et l'épanouissement de tous les hommes ainsi que le respect de la vie sous toutes ses formes. » Nicolas Hulot

BIBLIOGRAPHIE

- Autier, F., Jacob, M.-R., & Perezts, M. (2016). *Des ressources ou des hommes, L'antibible des RH* (éd. 2ème). (Pearson, Éd.) Montreuil.
- Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor, tout le management à l'ère digital* (éd. 3ème). Paris: Dunod.
- Béroud, S. (2013). Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion. *Participations*, 1(5), p. 5 à 32.
- Commission des communautés européennes. (2001). *Livre Vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49 (1), 24-34.
- Delpuech, C. (2012). *Pourquoi et comment les grands groupes dépositaires d'une mission de service public s'approprient-ils les concepts de RSE et de développement durable?* Université de Toulouse: Thèse en sciences de Gestion.
- Dictionnaire de l'Académie française* (éd. huitième édition (1ère éd. en 1694)). (1932-1935). Paris: Librairie Hachette.
- Faucheux, S., & Nicolăi, I. (2004). La responsabilité sociétale dans la construction d'indicateurs : l'expérience de l'industrie européenne de l'aluminium. *Natures Sciences Sociétés*, 12 (1), p. 30 à 41.
- Froger, G., & Oberti, P. (2002). L'aide multicritère à la désion participative : une démarche originale de gouvernance en matière de développement durable. *Eurocongès "Développement local, développement régional, développement durable : quelles gouvernances ?* Toulouse.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. (T. Y., Éd.) New-York: Crowell Co.
- Latouche, S. (2003). Johannesburg : une étape significative dans la construction de la gouvernance
- Moisson-Duthoit, V. (2016). Infirmières, entre implication et stress au travail. *Forum*, 3 (149), p. 35 à 43.
- ONU, C. d. (1998, juin 25). Décret n° 2002-1187 du 12 septembre 2002 portant publication de la convention sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement. Aarhus.

Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. (Vuibert, Éd.) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, p. 139 à 173.

Retour, D., & Vatteville, E. (2007). La combinaison des souverainetés locales : un enjeu managérial méconnu. *Management & Avenir*, 1 (11), p. 43 à 61.

Surugue, L. (2019, avril 8). Nouvelle stratégie RSE chez Serge Ferrari. *Les Echos* (22924), p. 39.

Thévenet, M. (2015). Innovation managériale. *Manageor*, 3e édition, pages 628 à 630.

SITOGRAPHIE

Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. (1992, Juin). Consulté en Février 2019, sur France Diplomatie: https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/9/Declaration_de_Rio_1992_fr.pdf

Guinot, S. (2011, Mai 4). *Comment identifier et stimuler les créatifs de vos équipes ?* Récupéré sur Exclusive RH: <https://www.exclusiverh.com/evaluation-rh/comment-identifier-et-stimuler-les-creatifs-de-vo>

Hulot, N. (s.d.). *Mission, visions et valeurs de la fondation.* Consulté le 04 22, 2019, sur Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme: <http://www.fondation-nature-homme.org/fondation/mission/mission-vision-valeurs>

Images gratuites de Grenoble. (s.d.). Récupéré sur Pixabay: <https://pixabay.com/fr/images/search/grenoble/>

Landrieu, V. (2017, décembre 27). *Les Echos Executives.* Consulté le 11 mai, 2019, sur Les Echos: <https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/0301030216552-l-innovation-manageriale-au-coeur-des-enjeux-de-l-entreprise-317341.php>

Larousse. (s.d.). *Dictionnaires de français.* Consulté en Avril 2019, sur Larousse: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>

L'Union européenne et la RSE. (2017, 10 12). Consulté en mars 2019, sur France Diplomatie: <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entr>

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1- CREDIT PHOTO : WWW.PIXABAY.COM	11
FIGURE 2 - TRIPTYQUE DU DEVELOPPEMENT DURABLE	14
FIGURE 3 - LOUIS NEEL SURVEILLE L'AVANCEMENT DES TRAVAUX, VUE AERIENNE DU CENG	18
FIGURE 4- LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AU CEA DE GRENOBLE	21
FIGURE 5 - QUESTION 2 DES GUIDES D'ENTRETIENS.....	29
FIGURE 6 - QUESTION 3 DES GUIDES D'ENTRETIENS.....	30
FIGURE 7 - CREDIT PHOTO : WWW.PIXABAY.COM	39
FIGURE 8 - L'ORGANISATION DU TRAVAIL AU SEIN D'UN CENTRE.....	43
FIGURE 9 - APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL, ARGYRIS ET SCHÖN, 1978	58

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
CE	Commission Européenne
DD	Développement durable
DIRECCTE	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRHRS	Direction des Ressources Humaines et des Relations Sociales
DRT	Direction de la Recherche Technologique
EA	Entreprise Adapté
ESAT	Etablissement service d'aide par le travail
GES	Gaz à effet de serre
IRP	Instances représentatives du personnel
NRE	Nouvelles régulations économiques
RPS	Risques psycho-sociaux
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
SP	Service public
SRHF	Service Ressources Humaines et Formation

TABLES DES ANNEXES

Annexe 1 : Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques	79
Annexe 2 – Thématiques des référents RSE	82
Annexe 3 : Déroulé de la première séance d'un workshop	83
Annexe 4 : Guides d'entretien	84
Annexe 5 – Fiche mission générique d'un référent	86
Annexe 6 : Lettre d'engagement des instituts.....	88

Annexe 1. Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques



Charte développement durable des établissements publics et entreprises publiques

La Charte développement durable des établissements et entreprises publics est l'expression d'une démarche volontaire de progrès incitant ces derniers à mettre en œuvre les stratégies européenne et nationale de développement durable dans le cadre de l'article 6* de la charte de l'environnement, inscrite dans la Constitution le 28 février 2005.

Ces organismes ont un rôle d'exemplarité, d'impulsion et de promotion des valeurs de service public dont le développement durable est une composante essentielle, permettant la protection et la valorisation de l'environnement, le développement économique et le progrès social.

Les engagements de développement durable d'un organisme sont un des aspects de la qualité du service dont il a la mission, de son implication dans les stratégies européenne et nationale de développement durable et de sa responsabilité vis-à-vis des générations actuelles et futures.

À cette fin, les organismes s'engagent à intégrer ces principes dans leur propre stratégie, leur management et leurs relations avec l'ensemble des parties prenantes notamment la ou les tutelles, le personnel, les usagers ou les clients, les territoires d'accueil des établissements, le public...

Pour les opérateurs de l'État, la stratégie de développement durable de l'organisme a vocation à être traduite dans la convention d'objectifs et dans les objectifs de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

La charte développement durable des établissements et entreprises publics vise des objectifs, qui seront progressivement mis en œuvre en fonction du statut et de la situation relatifs à chaque organisme.

*Article 6 : « Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social. »



Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

www.developpement-durable.gouv.fr





Les principes

Gouvernance et mise en œuvre

L'engagement, qui va au-delà des exigences légales, est porté par la direction, développé et partagé avec l'ensemble des acteurs en interne. Il est décliné par des approches de qualité et d'amélioration continue dans les systèmes de management et d'évaluation des performances. Il est régulièrement évoqué au conseil d'administration.

L'organisme engage la concertation avec ses parties prenantes et intéressées afin de mieux connaître leurs attentes et propositions et de favoriser leur contribution au développement durable.

La motivation interne repose sur l'implication de chacun dans l'élaboration de la stratégie et des plans d'actions, sur la cohérence entre le management et les objectifs de l'organisme en matière de développement durable, se concrétisant notamment dans la cohérence des formations et des procédures de gestion des projets et impliquant la mise en place de processus de dialogue et de mobilisation.

La gestion du personnel respecte les enjeux de la diversité, vise le développement des compétences, favorise l'autonomie, fait la promotion de l'innovation sociale et organisationnelle.

La gestion responsable ou l'éco-responsabilité de ses activités est déclinée par l'organisme dans ses procédures en s'appuyant sur des référentiels reconnus.

L'organisme développe des relations constructives avec les collectivités locales sur le territoire desquelles il est implanté et exerce ses activités.

Il les informe et les accompagne dans leurs pratiques, notamment la mise en place de leurs démarches territoriales, et participe à des opérations volontaires communes.

Les organismes qui ont un rôle particulier dans la production d'informations et de savoirs les mettent au service des citoyens et des décideurs de manière à permettre une prise de décision responsable fondée sur une connaissance complète et pertinente.

L'organisme participe aux processus d'échanges de bonnes pratiques, notamment aux rencontres de partage avec les pairs, élaborées et réalisées dans le cadre du Club développement durable des établissements et entreprises publics.

Les engagements

L'organisme signataire s'engage à :

-) **mener une réflexion stratégique** de développement durable permettant d'identifier ses propres enjeux, de les partager et de définir ses objectifs dans le champ de ses compétences spécifiques ;
-) **traduire cette réflexion dans sa vision, ses projets, son management** et sa façon de rendre compte, en impliquant le personnel et les différentes parties prenantes et intéressées ;
-) **élaborer un document stratégique** de développement durable, reprenant ces engagements et diffusé largement à l'interne comme à l'externe ;
-) **élaborer et piloter**, dans le cadre de son document stratégique, **un plan d'actions** permettant d'intégrer les principes de gouvernance et de mise en œuvre définis ci-après.



Annexe 2. THEMATIQUES DES REFERENTS RSE

Formation	Juridique
Ethique	Accessibilité
Santé	Sous-traitance responsable
Diversité RH	RH
Déplacements professionnels	Restauration
Achats responsables	Communication
Environnement	Finances
Informatique	Mobilité durable
Ecoconception	Sécurité
Ergonomie et accessibilité	Relation Sociale
Mobilité professionnelle	Leti
Liten	Irig

Annexe 3. DEROULE DE LA PREMIERE SEANCE D'UN WORKSHOP

Déroulé séance 1 - Workshop X

Le XX/XX (2H) – X personnes inscrites

XXHXX – XXhXX – Introduction (35 min)

Présentation par l'équipe RSE du workshop (5min)

- ✓ Replacer le contexte du workshop, sa thématique,
- ✓ Rappeler le Let Motiv' de l'atelier (créativité, bienveillance, intelligence collective).
- ✓ Présentation du pilote RSE présent, ses objectifs, son rôle + outils à disposition.

Ice –breaker - Tour de table dynamique (20 min)

- ✓ Présentation de chaque membre, de son objectif personnel à s'engager dans l'atelier de travail, son apport.

Définition des rôles et des règles de fonctionnement du groupe (10 min)

- ✓ Rappel des contraintes imposées, à communiquer à l'équipe RSE : 1 CR de séance/réunion + la date de la prochaine séance et son objectif,
- ✓ Attribution des rôles : **1 pilote/contact, 1 secrétaire de séance** (*la coordination de la RSE peut assumer ces rôles par défaut si aucun volontaire ne se présente*),
- ✓ Le fonctionnement global (travail en sous-groupes ? par exemple).

XXHXX – XXhXX - Découverte de l'atelier, des idées (1h)

- ✓ Les orientations données (tout est possible : revenir sur le libellé, l'orientation de l'atelier, rajout d'idées),
- ✓ La faisabilité des idées.

XXHXX – XXhXX – Préparation de la séance suivante (20 min)

- ✓ Synthèse de la séance,
- ✓ Planification de la prochaine réunion : définition des besoins, des objectifs et de la date, distribution des tâches.

XXHXX – XXhXX - Conclusion (5 min)

- ✓ Questions sur la séance,
- ✓ Questions pour l'amélioration continue de la démarche,
- ✓ Questions sur la salle de réunion 416 (Claudia/Aurel).

Annexe 4. GUIDES D'ENTRETIEN

Guide d'entretien – salarié volontaire

Fonction dans l'organisation

1. Dans quel service êtes-vous rattaché ?
2. Diriez-vous que vos missions ont un impact sur la RSE ? Si oui lesquels ?
3. Diriez-vous que votre poste et vos missions permettent de répondre à vos préoccupations sociétales ?
4. Quelles compétences utilisez-vous pour votre poste ?

Acteur dans la stratégie RSE

5. Pour vous quel est le rôle d'un salarié concernant la RSE de son organisation ?
6. Diriez-vous que vous pouvez endosser ce rôle au sein de notre centre ? Si oui comment ? Si non pourquoi ?
7. Quelles compétences pouvez-vous mobiliser dans des actions RSE ? Ces compétences sont-elles mobilisées sur le poste ? Si vous avez déjà agi pour des actions RSE, avez-vous développé des compétences ?
8. Diriez-vous qu'agir pour la RSE du centre pourrait être contraignant dans l'organisation de votre travail ?
- 8.1 Auriez-vous besoin d'outils, moyens particuliers ?

Les attentes et motivations

9. Pourquoi souhaitez-vous agir pour la RSE du centre ? Quelles sont vos motivations ?
10. Quelles sont vos préoccupations en matière de DD ?
11. Quelles attentes avez-vous concernant la stratégie RSE du centre ?
12. Pour vous, quel serait le rôle du centre en matière de RSE ? Considérez-vous que certaines thématiques doivent être abordées par un acteur en particulier ? Si oui lesquelles ?
13. Quelles attentes avez-vous concernant votre engagement pour le workshop ?
14. Attendez-vous une contrepartie de votre engagement ?

Guide d'entretien – Référent

Fonction dans l'organisation

1. Dans quel service êtes-vous rattaché ?
2. Diriez-vous que vos missions ont un impact sur la RSE ? Si oui lesquels ?
3. Diriez-vous que votre poste et vos missions permettent de répondre à vos préoccupations sociétales ?
4. Quelles compétences utilisez-vous pour votre poste ?

La fonction de référent RSE

5. Comment définiriez-vous votre rôle et vos missions en tant que référent RSE ?
6. Quelles compétences mobilisez-vous pour votre fonction de référent RSE ?
7. Avez-vous une organisation du travail particulière pour les missions de votre poste et celles en tant que référent ? Si oui, veuillez préciser.

Les attentes, motivations et freins

8. Pourquoi être devenu référent(e) ? Quelles étaient vos motivations ?
9. Quelles attentes aviez-vous concernant cette fonction lorsque vous vous êtes engagé ?
10. Ces attentes correspondent-elles au rôle que vous endossé ?
11. Vos attentes ont-elles évolué ? Pourquoi/Comment ?

- Vos motivations ont-elles évolué ? Pourquoi/Comment ?
12. Aujourd'hui, avez-vous des attentes particulières concernant le CEA/Gre pour votre fonction de référent(e) ?
 13. Aujourd'hui, êtes-vous satisfait des missions du référent RSE ?
 14. 1. Comment vous sentez-vous dans votre rôle de référent(e) RSE au CEA/Gre ?
 14. 2. Avez-vous des pistes d'améliorations concernant l'organisation du travail entre vos deux fonctions ?
 15. Diriez-vous que votre fonction de référent(e) RSE doit évoluer ? Si oui, comment pourraient évoluer le rôle et les missions du référent(e) RSE pour répondre au mieux :
 - 15.1. à votre besoin ?
 - 15.2. au besoin de la RSE, du DD ?
 - 15.3. au besoin de l'organisation ?
 - 15.4. au besoin des salariés ?

Annexe 5. FICHE MISSION GÉNÉRIQUE D'UN RÉFÉRENT

Fiche descriptive du rôle d'un référent RSE - Responsabilité Sociétale de l'Entreprise - au CEA/Grenoble Thématique : xxx

Contexte :

Par ses activités de recherche appliquée à l'industrie et par son implication dans le tissu économique territorial, le CEA Grenoble s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de RSE.

Le 1er Janvier 2016, un coordonnateur RSE a été nommé pour porter la stratégie proposée par le CEA Grenoble en terme de responsabilité sociale, économique et environnementale (cf. Fiche de mission du coordonnateur RSE – 1/01/2016). Le coordonnateur a choisi de s'appuyer sur les forces vives identifiées au sein du CEA Grenoble pour l'accompagner dans le déploiement de la politique RSE et le développement d'actions sur la base de bonnes pratiques. C'est ainsi qu'un groupe de référents RSE volontaires a été constitué dans le but de recenser l'ensemble des actions déjà en place au CEA Grenoble, poursuivre leur mise en œuvre et identifier de nouvelles opportunités d'actions (ex : achats responsables, handicap, insertion professionnelle, environnement, RH, etc).

- 1- Le référent RSE reste placé sous l'autorité de son manager (N+1).
- 2- Le temps de travail mobilisé pour exercer la mission de référent RSE ne doit pas remettre en cause l'activité principale. Il fait l'objet par cette fiche d'un accord entre le référent, son manager et le coordonnateur RSE.
- 3- Profil requis :
 - Avoir une appétence pour les thématiques RSE (respect de l'environnement, promotion d'une économie et d'une société durable, etc)
 - Esprit d'initiative, être force de proposition
 - Capacité à rendre compte
 - Sens des responsabilités et de l'intérêt général
 - Sens relationnel
- 4- Missions d'un référent RSE :

Avec l'accord de son responsable hiérarchique, le référent RSE est en charge pour son champ d'actions de :

 - Collaborer avec le coordonnateur RSE ainsi qu'avec les autres acteurs identifiés pour partager son expertise dans son domaine au titre de la RSE
 - Rendre compte des activités RSE au coordonnateur et à son manager (N+1)
 - Parmi les indicateurs propres à la fonction, identifier ceux qui correspondraient à la RSE et être en mesure de les faire remonter au coordonnateur
 - Conforter le réseau interne et externe en participant à des évènements (réunions, repas RSE, conférences, ...)
 - Promouvoir la politique RSE au CEA Grenoble
 - Participer autant que faire se peut aux actions événementielles des autres référents

- Se tenir informé des sujets RSE
- Faire vivre la cartographie des parties prenantes pertinentes

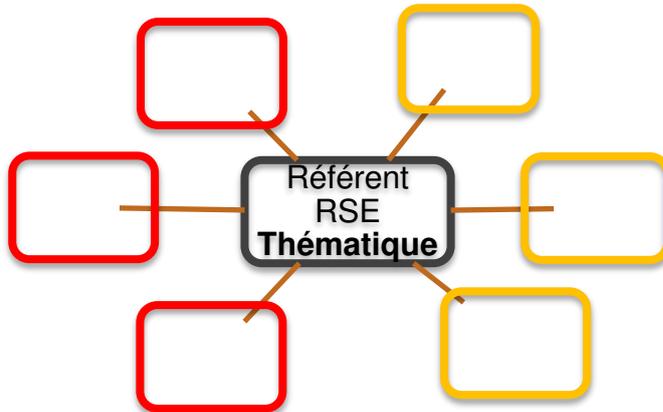
5- Missions spécifiques du référent RSE **Thématique** - à compléter ou modifier éventuellement lors de l'entretien :

6- L'environnement du référent RSE **Thématique** - à compléter ou modifier éventuellement lors de l'entretien.

Schéma permettant de visualiser les relations entre le référent et les parties prenantes principales liées à la thématique.

Parties prenantes internes

Parties prenantes externes



7- Pour les missions décrites ci-dessus, le temps de travail alloué par le référent RSE est estimé à _____ (à définir pendant l'entretien).

Cette fiche a fait l'objet d'une discussion entre le référent, son manager et le coordonnateur RSE avant signature.

Signature Coordonnateur RSE

Signature Manager (N+1)

Signature référent RSE
Thématique

Annexe 6. LETTRE D'ENGAGEMENT DES INSTITUTS



Lettre d'engagement RSE du CEA/Grenoble

Grenoble, le XXXXX

Le CEA est pleinement engagé dans le Développement Durable, qu'il décline en objectifs opérationnels selon trois axes :

- Responsabilité environnementale : préservation de l'environnement et des ressources.
- Responsabilité économique : création de valeur économique, publication de brevets, pérennisation des activités ou des entreprises créées, maillage de l'ensemble du territoire, ...
- Responsabilité sociale : vis-à-vis des salariés, des clients, des sous-traitants, des tutelles et de la société en générale.

Le Développement Durable associe ces trois piliers, dans l'objectif de satisfaire les besoins actuels de la société et de préparer l'avenir en anticipant les besoins des générations futures. La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) est une vision plus récente qui intègre le Développement Durable à l'ensemble des activités de l'entreprise grâce à la formalisation d'une stratégie portée par une gouvernance qui donne une ligne de conduite éthique et transparente.

Par ses activités de recherches appliquées à l'industrie et par son implication dans le tissu économique territorial, le CEA/Grenoble s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de RSE. La Direction du CEA/Grenoble et les instituts de recherche sont engagés et mobilisés autour des 4 axes stratégiques pour l'ambition RSE du centre 2019-2021 afin de donner un sens complet à sa responsabilité sociétale :

- **Axe 1, formaliser la démarche RSE ;**
- **Axe 2, intégrer les parties prenantes dans la démarche responsable ;**
- **Axe 3, continuer à développer une gestion de centre responsable ;**
- **Axe 4, maintenir et développer son ancrage territorial.**

Au travers d'une concertation visant à faciliter la mise en place du plan d'action, la Direction de Centre et les Directions des Instituts s'engagent pour leurs périmètres respectifs à :

- **Promouvoir la stratégie RSE ;**
- **Faciliter la mise en place du plan d'action ;**
- **Favoriser l'implication des salariés.**

Les salariés du centre de Grenoble pourront alors s'investir dans des actions RSE sur leur temps de travail sous réserve d'accord de leur supérieur hiérarchique.

Aussi, les directions seront conviées à prendre part aux décisions concernant la mise en œuvre de ces ambitions dans un comité de pilotage. Chaque année, et tout particulièrement lors de la dernière (2021), le comité de pilotage évaluera l'impact de l'organisation et la mise en œuvre des actions RSE dans une logique d'amélioration continue.

Le Directeur du CEA/Grenoble

*Le Directeur de la Recherche
Technologique*

*Le Directeur de l'institut de recherche
Interdisciplinaire de Grenoble*

La Directrice de l'institut LITEN

Le Directeur de l'institut LETI

Le Directeur de CEA Tech en régions

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	5
REMERCIEMENTS	7
SOMMAIRE	8
AVANT-PROPOS	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 : ELEMENTS DE CADRAGE	11
CHAPITRE 1 – DEVELOPPEMENT DURABLE (DD) ET RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE).....	12
I. Définition de la RSE	12
II. Rétrospective du DD et de la RSE	13
CHAPITRE 2 – LE CEA, UN ORGANISME PUBLIC DE RECHERCHE SINGULIER.....	17
I. Brève analyse stratégique du CEA/Grenoble.....	18
A. L'établissement de Grenoble.....	18
B. L'environnement interne de l'établissement	19
C. L'environnement externe de l'établissement.....	19
D. Enjeu RH : Dynamiser l'image du CEA pour attirer les jeunes talents	20
E. Structure de l'organisation	21
II. La stratégie RSE du centre de Grenoble	22
A. Le DD dans l'ADN du CEA.....	22
B. Du DD à la RSE au CEA/Grenoble	24
C. Une stratégie RSE par l'approche bottom-up.....	24
CHAPITRE 3 – METHODOLOGIE DE RECHERCHE	26
I. Le thème et la problématique.....	26
II. Recueil des données	27
A. L'échantillon	27
B. Les guides d'entretien	28
III. Résultat de l'enquête	29
A. Les missions au sein du poste et de la RSE : complémentaire ou similaire ?.....	29
B. Les attentes et motivations	33
C. Limites de l'étude.....	36
PARTIE 2 FACTEURS CLES DE REUSSITE ET LIMITES DE L'APPROCHE ASCENDANTE POUR UNE STRATEGIE RSE	39
CHAPITRE 4 – UNE DEMARCHE INNOVANTE QUI CONDUIT A UN CHANGEMENT INCREMENTAL	40
I. L'innovation managériale au service de la performance	40
A. Les workshops RSE facteurs d'innovations managériales	40
B. La transversalité pour décloisonner et favoriser des actions complètes	42
C. Développement et valorisation de la compétence individuelle et collective	44
II. Une stratégie réalisable et efficace mais longue	45
A. Le bottom-up pour développer la qualité des projets	45
B. Prendre en compte le besoin des salariés	46
C. Un changement incrémentale.....	Erreur ! Signet non défini.
III. Une remise en cause de l'organisation du travail.....	49
A. La posture du manager et son rôle remis en question.....	49
B. Les moyens mis à dispositions des salariés.....	50
C. Le risque de sur-engagement	51
IV. L'importance de formaliser la stratégie pour réduire le temps de mise en place	52
A. Inscrire la démarche dans une stratégie globale.....	52
B. S'assurer de la prise en compte des syndicats.....	54

CHAPITRE 5 – UNE DEMARCHE GLOBALE ET COHERENTE QUI NECESSITE UNE FORTE COMMUNICATION ET UN ENCADREMENT

MESURE	56
I. De nombreux soutiens et une cohérence stratégique	56
A. La démarche concertative dans l'ADN d'une politique RSE	56
B. Cohérence entre la stratégie nationale et la stratégie locale	58
II. Vers une formalisation de la gouvernance	59
A. Le comité de pilotage proche du top management et transverse.	59
B. Un rôle déterminé et en accord avec les attentes des salariés	60
C. Le risque de désillusion	60
III. Le rôle déterminant de la communication	61
A. Communiquer auprès des salariés	61
B. Communiquer auprès des donneurs d'ordre et des partenaires pour assurer les soutiens	62
C. Un retour sur investissement difficilement mesurable à court et moyen terme	63
D. Développer un réseau de salariés ambassadeurs	65
IV. Management ascendant : un encadrement mesuré et évolutif	65
A. Expérimenter et développer une culture du droit à l'erreur	65
B. Le résultat	66
C. La posture managériale à adopter dans le management ascendant.....	67
CONCLUSION.....	71
BIBLIOGRAPHIE	73
SITOGRAPHIE	75
TABLES DES FIGURES	76
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES.....	77
TABLES DES ANNEXES	78
TABLES DES MATIERES.....	89

