

# LE DÉPLOIEMENT D'UNE STRATÉGIE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES À L'ÉCHELLE D'UNE ENTITÉ

**Rédaction :** Gaëlle RIO - **Poste :** Coordinatrice RSE - Octobre 2016

**Etablissement d'accueil :** Optim'services Environnement de travail (SNCF)

**Formation :** Master BIOTERRE, Université Panthéon-Sorbonne Paris 1

**Contrat :** Contrat de professionnalisation

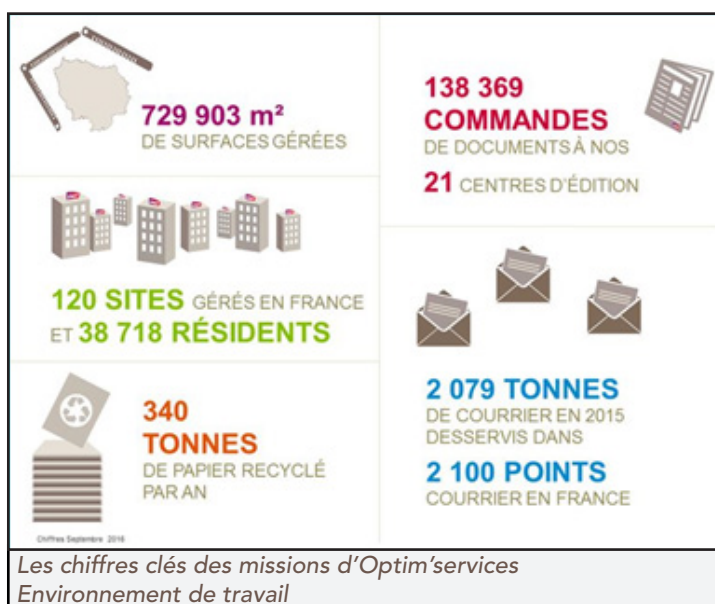
**Contacts :** Joël LAROUSSE, Norélia VOISEUX (SNCF) et Pierre PECH (Université Paris 1)

La SNCF, missionnée d'assurer le service public de transport ferroviaire à l'échelle nationale, est dans une nouvelle dynamique depuis la réforme ferroviaire du 4 août 2014 qui modifie la gouvernance globale du nouveau Groupe Public Ferroviaire (GPF) désormais constitué de trois établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) : l'EPIC SNCF, SNCF Réseau (anciennement RFF) et SNCF Mobilités.

Dans cette nouvelle organisation, la SNCF utilise le développement durable comme une ligne directrice à l'ensemble de ses objectifs de performance, de compétitivité et d'exemplarité. Ces objectifs sont déclinés en une politique RSE Groupe animée et coordonnée par la Direction du Développement durable (3D) en charge de la déployer et de la diffuser dans les différentes branches d'activités et leurs entités.

Ainsi, bien qu'éloigné du cœur de métier ferroviaire, dispersé sur l'ensemble du territoire et souvent méconnu dans l'entreprise, l'entité « Optim'services Environnement de Travail » qui gère les bâtiments tertiaires, s'est dotée d'une stratégie RSE intégrant ces grandes orientations ainsi que les spécificités de ses activités et de ses impératifs opérationnels.

Ayant gagné en maturité tant dans sa formalisation que sa diffusion, cette stratégie est désormais en phase de déploiement sur l'ensemble du périmètre tertiaire avec l'ambition d'affirmer le rôle de l'entité dans la sphère DD de la SNCF.



Pour se faire, la mise en action doit être corrélée à une phase préparatoire indispensable pour le lancement et la réussite des différents chantiers engagés (état des lieux). Une fois l'industrialisation de la stratégie RSE, émergent rapidement les axes de réussites et les freins portant la réflexion sur de futures pistes d'amélioration (description critique). L'étude du déploiement de cette stratégie suscite un intérêt tant au regard de la nature transverse de la RSE que du territoire de son déploiement (atouts différentiels).



## ETAT DES LIEUX : DE LA PHASE PRÉPARATOIRE AU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE RSE

### 1 || Phases pilotes, un prérequis indispensable au processus d'industrialisation des projets RSE

Au regard des enjeux de la phase pilote, Optim'services Environnement de Travail apparait comme un acteur indispensable dans le portage de projets RSE de par son implication spatiale et décisionnelle.

Les enjeux de ces expérimentations sont de mesurer le taux d'adhésion des utilisateurs, évaluer la faisabilité et les moyens d'industrialisation et enfin, de diffuser l'information, mobiliser et expliquer l'intérêt de la démarche. Cette démarche a été initiée pour des projets comme le papier bureautique recyclé, les points d'apport volontaire et le système de management environnemental (SME). C'est en tenant compte des axes de réussites dévoilés par le site pilote que l'entité décide de déployer des SME sur l'ensemble du périmètre national et de faire de ce chantier une priorité au cœur de sa stratégie RSE.

La conduite d'un projet est une réussite quand l'ensemble des parties prenantes est dans la même dynamique et accepte le changement.

### La priorisation des chantiers, preuve de la maturation de la stratégie RSE || 2

Optim'services Environnement de Travail s'est doté d'une stratégie RSE en 2014 à partir d'un état des lieux sur le terrain et d'une analyse des données collectées. Cette valorisation du capital RSE existant dans l'élaboration d'une stratégie est la traduction d'une consolidation des acquis, d'une mobilisation des acteurs et se concrétise par une priorisation des chantiers dans le plan d'action finalisé. Cette stratégie place les enjeux environnementaux et les objectifs de qualité au service de la compétitivité de l'entité.

Elle repose sur cinq chantiers prioritaires qui reflètent les principales fonctions représentatives des cœurs de métier de l'Environnement de Travail :

- **Chantier déchets** : gestion, suivi et valorisation des déchets (en exploitation)
- **Chantier gouvernance** : transparence des processus et des instances de décision (en transverse)
- **Chantier SME** : méthodes et outils de management environnemental (en gestion)
- **Chantier énergie** : performance énergétique et l'économie des ressources (en maintenance)
- **Chantier co-construction parcours client/prestataire** : qualité de l'environnement de Travail et satisfaction des résidents (en service)

La priorité 2016 a été donnée aux chantiers « Déchets », « SME » et « Gouvernance » pour perdurer et optimiser les objectifs poursuivis en cohérence avec la politique RSE du Groupe. Ces chantiers œuvrent pour un haut niveau de performance environnementale des activités d'Optim'services Environnement de Travail en termes d'amélioration continue de la sécurité, de la santé et du bien-être au travail.



## LA DESCRIPTION CRITIQUE DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE RSE

---

### 1 || Les axes de réussite

Le rôle transverse d'Optim'services Environnement de Travail le conduit à être à la fois porteur et contributeur dans les projets RSE. En effet, au regard de son territoire de déploiement et de sa place dans la ligne décisionnelle, l'entité joue un rôle pivot dans le portage de projets.

Ainsi, le portage des chantiers prioritaires comme le SME et de certains événements pendant la semaine européenne du développement durable rendent efficace la stratégie car l'entité a investi les moyens humains et budgétaires nécessaires.

En développant son expertise dans le domaine et en créant du collectif, l'entité devient attractive auprès de ses parties prenantes internes comme SNCF Immobilier sur le sujet du SME, et en dehors de son cercle rapproché grâce à ses actions d'animations et de communication.

Ainsi, se crée des passerelles inter entités où l'Environnement de Travail devient un partenaire opérationnel indispensable pour la Fondation SNCF pour la mobilisation des salariés, la Direction du Développement Durable pour le déploiement du papier recyclé et SNCF Immobilier autour des objectifs de performance énergétique.

Progressivement se met en place une gouvernance partagée avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

### Les freins || 2

Il existe des freins intrinsèques à Optim'services Environnement de Travail qui sont relatifs à la gestion interne de l'entité comme la gouvernance complexe ou encore le manque de moyens. Le facteur humain dans la conduite de projet apparaît comme la cause principale d'échec. En effet, la stratégie RSE portée par les équipes dédiées n'est pas encore appropriée par l'ensemble des parties prenantes internes et externes alors que sa mise en œuvre opérationnelle implique qu'elle soit intégrée à la culture et aux pratiques professionnelles de tous les acteurs concernés (salariés, résidents, prestataires...)

La conduite du changement doit donc aussi s'attacher à admettre l'existence des freins et à mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place de solutions dans des conditions optimales.

Il existe également des freins émanant des parties prenantes internes à la SNCF et externes avec les prestataires. La SNCF a tendance à suivre un fonctionnement en silo ce qui crée des difficultés pour traiter des sujets transverses dans une entreprise ayant une organisation cristallisée où les jeux de pouvoirs peuvent bloquer l'avancement des projets.

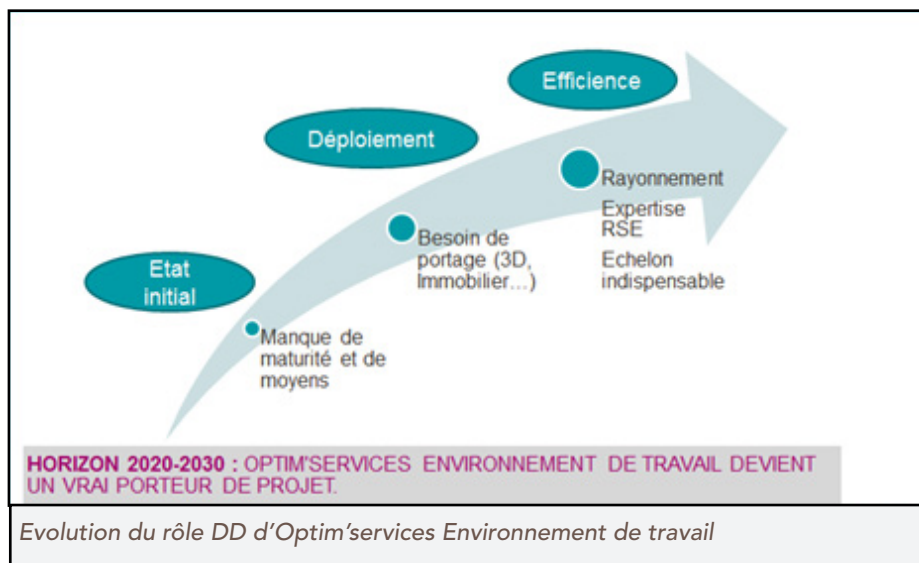


LA TRANSVERSALITÉ DE LA RSE, UN ATOUT DIFFÉRENTIEL POUR L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

1 || Le maillage territorial de l'Environnement de Travail, un potentiel fort dans le portage et le déploiement de projets RSE

L'entité déploie 600 agents sur 120 sites pour une superficie totale de 720 000 m<sup>2</sup> hébergeant 1/3 des cheminots. Ainsi, elle se caractérise par une répartition importante grâce à un maillage territorial dense couvrant l'ensemble du territoire

Par nature, le positionnement transverse de l'entité révèle un paradoxe car pour être un acteur DD indispensable à l'échelle du Groupe, l'entité a besoin à la fois de sa position faible mais également de son territoire de déploiement qui est stratégique dans les relations avec les parties prenantes internes et externes. Malgré les contraintes que cela peut générer en termes de légitimité et de reconnaissance, un tel positionnement lui offre de fortes capacités à innover et à produire des valeurs créatrices insoupçonnées



La diversité des domaines d'action de l'Environnement de Travail, un pari d'efficacité et de légitimité || 2

Les missions transverses d'Optim'services Environnement de Travail constituent un avantage différentiel par rapport aux autres entités. Pour devenir un acteur du Développement durable efficace et légitime, l'entité doit se détacher de son unique rôle traditionnel de gestion du tertiaire pour investir dans de nouvelles actions créatrices de valeurs comme la gestion environnementale, la mobilité ou encore la biodiversité. Il semble que la politique biodiversité qui intègre des projets nouveaux encore peu investis dans l'entreprise ont fait leurs preuves. En effet, se révélant un excellent levier de création de collectif et de transversalité dans l'entreprise, ainsi qu'un réel potentiel d'amélioration et de réappropriation des espaces de travail qui pourrait être intégré à terme dans la stratégie RSE SNCF.

