



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Chaire
Grande Consommation



*Grand Prix ESSEC des industries
de la Consommation Responsable*

DOSSIER DE CANDIDATURE
**Prix: Emploi et développement
des Hommes**

Nom de l'initiative:

**Mobiliser les 100 Top Managers Henkel France
pour piloter son plan d'action RSE.**

Nom de l'entreprise candidate (et logo): Henkel France



Contact - Personne en charge du dossier :

Véronique Postma

Sustainability Manager

06 87 60 40 38

veronique.postma@henkel.com

PRESENTATION SYNTHETIQUE DE L'INITIATIVE

1. Date de l'initiative : Projet en cours sur 2012-2016

2. Résumé : Programme de mobilisation des 100 tops managers de Henkel France autour de 25 projets RSE avec pour objectifs :

- La concrétisation rapide des projets
- La formation et la mobilisation des managers comme piliers de la mutation RSE
- L'intégration progressive d'une culture RSE dans toutes les équipes

En quoi consiste le projet ?

A quels enjeux précis de responsabilité sociale ou environnementale répond votre initiative ?

La RSE implique un changement profond des comportements et des raisonnements. Notre conviction est que les solutions ne pourront pas venir d'une poignée d'experts : elles devront émerger de l'organisation toute entière, qui consciente des enjeux, mettra son expérience et ses compétences au service de solutions durables.

C'est pourquoi notre projet est un projet de change management construit pour répondre à 3 enjeux :

- **Sensibiliser/ Mobiliser / coacher nos 100 top managers**, piliers de la culture d'entreprise, pour accélérer la mutation des équipes et l'avancée des projets RSE d'Henkel France
- **Mettre la RSE au cœur et au service du business de la filiale.**
- Permettre à des collaborateurs de plus en plus conscients des enjeux **de s'engager à leur mesure** pour contribuer à notre stratégie RSE quel que soit leur poste ou service d'appartenance.

Ce projet s'inscrit pleinement dans la stratégie RSE mondiale d'Henkel : Factor 3, dont l'objectif est de diviser par 3 le rapport entre la valeur créée et l'impact environnemental généré par nos activités d'ici 2030.

PRESENTATION DETAILLEE DE L'INITIATIVE

Critère 1

Caractère innovant de l'initiative

(coeff. 3)

3. Décrire le caractère rupturiste / innovant du projet

En quoi votre réalisation va-t-elle au-delà :

- des pratiques existantes au sein de votre entreprise ?
- de ce qui peut déjà exister dans d'autres groupes ou aux usages du secteur ?
- des contraintes légales et réglementaires ?

Trop souvent la RSE est confiée à un comité d'experts qui s'épuisent seuls face à des problématiques lourdes. Avec notre projet, nous avons souhaité changer radicalement pilotage local de la RSE : jusqu'en 2013, elle été gérée par un comité d'une vingtaine de personnes, expertes dans leur domaine.

Aujourd'hui, **80 managers sont mobilisés autour de 25 projets RSE** : nous garantissons ainsi une formation concrète et opérationnelle des managers sur ce sujet complexe, une adhésion accrue des équipes à la stratégie RSE « Factor 3 » du groupe et surtout une puissance d'action démultipliée par le nombre et la qualité des collaborateurs engagés dans la démarche.

La coordination de ces managers est assurée par un comité RSE désormais concentré sur **4 membres, tous issus du comité de direction** : Amélie Vidal-Simi, Présidente Directrice Générale, Jean-Baptiste Santoul, Directeur Général, Olivier Duffour, Directeur des Relations Humaines, Yves Gautier, directeur de la communication.

Cette gouvernance montre l'importance prise en interne par ce projet de grande ampleur.

Critère 2

Mise en œuvre et communication

(coeff. 2)

4. Qui a initié ce projet ? (département, fonction)

Qui est responsable de la mise en œuvre de l'initiative ?

Le projet a été initié par le comité RSE France existant en 2012 : celui-ci était composé d'une vingtaine de collaborateurs multifonctions / multi-secteurs, experts de leurs métiers et chargés de comprendre les enjeux, diagnostiquer nos forces et faiblesses, et développer des projets pilotes. Ce comité rapportait au comité de direction France. Il a développé et lancé le projet avec l'aide d'experts RSE tels que l'IMS, Des enjeux et des Hommes, Imagin'able.

Face à l'importance managériale et stratégique du projet, un comité de deuxième génération constitué de 4 membres du **comité de direction** a été créé pour animer les 80 managers / 25 projets.

5. Stratégie de déploiement de l'initiative

- Etapes et dates clés de mise en place

- Ampleur de la mise en œuvre

(nombre de collaborateurs, de marques, de produits, de sites concernés...)

- Comment avez-vous appréhendé les enjeux économiques dans le déploiement de l'initiative ?

5 étapes ont été nécessaires à la montée en puissance de ce projet qui touche l'ensemble de l'organisation Siège d'Henkel France (100 tops managers, 500 salariés)

Etape 1 : L'état des lieux (2012): Nous avons démarré par une étape d'audit externe basé sur le référentiel Iso 26000 qui a permis de garantir une **compréhension commune des enjeux et un alignement efficace** sur les axes d'engagements

Etape 2 : L'élaboration d'un plan d'action (2012/2013) capable de fédérer l'ensemble des équipes sur un périmètre actionnable au niveau français : le comité RSE, composé de managers représentatifs de tous les départements, a travaillé pendant 15 mois avec l'appui de l'IMS et des cabinets des Enjeux et des Hommes et Imaginable pour construire un plan d'action répondant au diagnostic, compréhensible pour tous et actionnable sur le périmètre de la filiale française..



Etape 3 (2013): Mobiliser les managers à prendre en charge les 25 projets par un élément déclencheur et fédérateur.

Henkel était partenaire en 2013 de l'université de la Terre : cet événement, hébergé par l'Unesco, nous a paru être le cadre d'idéal pour créer un choc de mobilisation.

Nous avons donc convié nos 100 top managers à l'Unesco pour un meeting de mobilisation avec 2 temps forts :

Jour 1 : veille des universités de la terre – meeting des 100 Top managers à l’Unesco

Ce meeting a été construit pour répondre à 4 objectifs :

- 1. **Sensibiliser** : Conférence sur les enjeux et opportunités de la RSE pour la France : réglementaires / consommateurs/ distributeurs (*Cabinet « des Enjeux et des Hommes »*).
- 2. **Déclencher une prise de conscience** : Présentation du diagnostic de performance RSE Henkel France.
- 3. **Partager la vision RSE d’Henkel France** : Présentation du plan d’action France par 20 collaborateurs engagé depuis 18 mois dans le comité : 25 projets concrets, permettant de fédérer des collaborateurs de tous services.
- 4. **Mobiliser massivement** : le comité de direction a lancé un appel à candidature pour engager les managers sur l’un des 25 projets



Université de la terre jour 1

Jour 2 : pendant toute l’université de la terre, à l’Unesco :

- **Ecoute et dialogue avec les parties prenantes** : tous les managers ont été invités à participer à l’ensemble des débats de l’Université de la Terre (20 débats qui ont réuni 8000 personnes à l’Unesco autour de 20 experts internationaux), dont deux tables rondes avec la participation de dirigeants de Henkel («Comment construire une société qui concilie économie et écologie», «La diversité masculin/féminin dans l’entreprise»)

Etape 4 : Soutenir / Accompagner les managers

La prise en charge des 25 projets par les managers permet une avancée efficace des projets et une intégration de la RSE au cœur de l’entreprise. Mais le pré-requis en est la montée en compétence de ces managers.

En effet, la RSE est un sujet particulièrement complexe qui demande du temps et des compétences techniques.

Pour garantir la bonne avancée des projets, nos managers ont tous bénéficié de sessions de **formation**.

Mais surtout, nous avons fait le choix **d’allouer du temps de coaching par des experts RSE** extérieurs aux différents projets: un capital d’heures, validé par le comité de direction, est alloué annuellement par le comité RSE en fonction des demandes.

Bien guidés, les projets deviennent alors l’occasion d’une formation opérationnelle et en profondeur des managers, qui sont d’autant plus réceptifs qu’ils sont confrontés directement

aux problématiques.

Enfin, nous avons favorisé la création d'un **réseau interne de nos 100 managers** : celui-ci crée des passerelles au sein de l'entreprise et leur permet de gagner du temps.

Ceci permet de construire **un rapport gagnant/gagnant avec les managers** :

- leur temps de et leur compétence managériale et métier
- en échange de leur formation, leur ouverture à des enjeux majeurs, un réseau, une visibilité et le support de partenaires externes.

Etape 5 : Mettre en place et animer les projets.

Pour animer les 80 managers / 25 projets, le comité RSE a évolué : il est aujourd'hui piloté par 4 membres du **comité de direction** : Amélie Vidal, présidente Henkel France, Jean-Baptiste Santoul, directeur général de la filiale détergents et produits d'entretien, Olivier Duffour, directeur des Relations Humaines d'henkel France, et Yves Gautier, Directeur de la communication.

L'investissement en première ligne des directeurs généraux de l'entreprise donne une dimension forte au projet, tant au niveau des équipes qu'au niveau du comité de direction.

6. Implication des collaborateurs de l'entreprise dans le déploiement de l'initiative

- **Combien de collaborateurs ont été mobilisés ?**
- **Quels moyens et quelles actions votre entreprise a-t-elle mis en place pour motiver et former les collaborateurs concernés par l'initiative ?**
- **De quelle façon communiquez-vous autour de cette initiative en interne ?**

Le projet a sollicité une mobilisation massive :

- Le comité de direction Henkel France.
- Le comité RSE Henkel France 1ere génération
- Le comité RSE 2ème génération.
- L'équipe communication.
- La collaboration avec des partenaires externes indépendants tels que l'association IMS-Entreprendre pour la Cité, Ethicity, Des Enjeux et des Hommes, Imaginable, Talents optimistes (association d'aide à l'intégration d'étudiants issus des minorités).
- **Et bien sur la participation active des 100 managers.**

7. Partenariats noués pour mettre en œuvre le projet.

-Nos principaux partenaires sur ces projets sont « des enjeux et des hommes », agence spécialisée en change management dans le domaine de la RSE, « Imagin'able », expert de la stratégie RSE, l'IMS, pour tous les sujets diversité et Talents Optimistes pour des projets liés à la diversification des recrutements. Sur tous les sujets de marketing responsables générés par le programme, nous collaborons avec Ethicity

8. Information du consommateur et des parties prenantes.

- Quelles actions d'éducation, d'information, de communication aux consommateurs et aux parties prenantes du projet, notamment pour faire évoluer leurs comportements avez vous mises en place ? (Supports, moyens, budgets ...) Joindre en annexe un exemple de communication

Le principal objectif à date de ce programme est de mobiliser les équipes en interne. Pour cela nous mobilisons de multiples leviers

- Formation des équipes par un webinar de 2 heures, des formations marketing et une formation
- Point d'avancement systématique dans les meeting branche
- Guide de la communication responsable
- Site internet
- Conférence (Des enjeux et des Hommes, Be Citizen,
- Journal interne
- Coaching des groupes projets (Ethicity, Des Enjeux et des

Critère 3 **Impact et résultats** (coeff. 3)

9. Quels ont été les résultats quantitatifs de cette initiative ?

- Indicateurs clés
- Chiffres bruts (départ / à date)
- Evolution par rapport à la date de démarrage du projet

Réponse :

- Sur les 100 managers ciblés, 86, de toutes fonctions, toutes divisions, se sont portés volontaires pour diriger ou participer à l'un des 25 projets.

Premiers bilans :

Les 25 projets sont réalisés ou en cours de réalisation : tous font l'objet d'un reporting régulier en comité de direction qui valide les orientations et alloue les ressources.

Quelques exemples :

- **La mise en place d'une charte de communication responsable** et la signature de la charte UDA en décembre 2013 : groupe projet dirigé par des managers marketing et communication.
- **La mise en pratique concrète des principes de cette charte par les équipes marketing** (exemple : Projet également présenté au grand prix Essec par la marque Le Chat guidé par le cabinet Ethicity).
- **La mise en place de la charte diversité**, dirigée par des managers business, RH et ventes en collaboration avec l'IMS.
- **La mise en place du télétravail**, dirigé par des managers IT, RH et business.
- **La mise en place de coaching** pour les étudiants d'université (café coaching, conférence débat) dirigée par des managers export et category management en collaboration avec l'association Talents Optimistes.
- **La mise en place d'une crèche entreprise** dirigée par des managers commerciaux et IT
- **Le développement des achats aux Esats**, dirigé par des managers achats et IT.
- **La mise en place du projet Microdon** (arrondi sur salaire) dès fin 2014 ,dirigée par des managers communication, finance, commerciale et IT.
- **Une vidéo de sensibilisation aux éco gestes** développée par des managers IT / manager administratif .



10. Comment cette initiative a-t-elle été perçue en interne et/ou en externe (clients, fournisseurs, consommateurs, partenaires ...) ?

Exemples (ou témoignages) de sites (ou de personnes) emblématiques de la réussite de la mise en œuvre de l'initiative.

>> reconnaissance (s) ayant déjà été obtenu(es) par cette initiative

En interne, tous les salariés ont bénéficié d'une très large campagne de communication interne sur le lancement de la stratégie mondial RSE de Henkel à horizon 2030 (Facteur 3) avec des indicateurs à tenir d'ici 2015. Ils sont régulièrement formés par voie de webinar,

conférence, formation ad hoc par métier. Tous les managers impliqués dans les projets bénéficient lorsqu'ils le souhaitent d'un coaching par des experts externes sur leur projet.

En externe, nous venons de recevoir le trophée LSA Environnement et diversité. Cette reconnaissance extérieure est un moteur de motivation et de rassurance important sur un sujet aussi complexe que la RSE.

11. Quelles ont été les pratiques modifiées suite à ce projet :

- **en interne (comportements, méthode de travail, perception du changement...)**
- **en externe vis-à-vis des clients, fournisseurs, partenaires...), envers l'Homme, l'environnement, sur les bienfaits sociaux...**

Grace à l'implication directe des équipes dans les projets, des changements s'opèrent en profondeur en interne :

- meilleure compréhension des enjeux
- acquisition de compétences
- évolution du raisonnement
- interaction avec les parties prenantes
- création d'un réseau externe et interne qui facilite l'avancée des projets

En externe, la reconnaissance de notre implication par des prix tels que « Choisir c'est Agir » attribué par Casino en partenariat avec GoodPlanet pour Le Chat Eco Efficacité ou le trophée LSA Environnement et diversité accélère les projets de collaboration avec nos parties prenantes.

Critère 4
Vision
(coeff. 2)

12. Quel est l'objectif à court/moyen terme ? (quantitatifs et qualitatifs)

Les objectifs initiaux de de notre démarche étaient les suivant :

- Mettre la RSE au cœur et au service du business de la filiale France.
- Former les managers, piliers de l'organisation
- S'appuyer sur nos 100 top managers pour accélérer le changement de culture des équipes et l'avancée des projets.
- Permettre aux collaborateurs de chaque service de s'engager et de contribuer à la stratégie RSE de l'entreprise.

Après 2 ans, nos objectifs prioritaires sont :

- Finaliser la mise en place des 25 projets
- Elargir progressivement le nombre des salariés collaborateurs impliqués.
- La filiale France développe une compétence de pointe au sein du groupe Henkel et souhaite conserver ce rôle d'éclaireur

13/ En quoi cette initiative s'inscrit-elle dans la vision et dans la mission de votre entreprise, ou la fait elle évoluer ?

Le groupe Henkel est engagé dans une démarche RSE depuis 20 ans. Sa démarche est consacrée mondialement par de nombreux prix, et notamment :

- 1ère place « Indice Dow Jones du développement durable »
- Nommé depuis 6 ans parmi les Entreprises les plus éthiques du monde « World's most ethical companies »
- Mentionné dans l'index « Ethical FTSE4Good » pour la 13ème année
- Recensé par Ethibel parmi les meilleures performances européennes et mondiales

Conscient de la nécessité de contribuer à l'amélioration des conditions de vie d'une population croissante dans le cadre des ressources limitées de la planète, le groupe Henkel a pour stratégie de tripler d'ici à 2030 le rapport entre la valeur créée par le groupe et son empreinte écologique.

Pour y parvenir, Henkel a mis en place une stratégie mondiale baptisée «Factor 3 » qui agit sur 6 axes d'engagement :

- Réduction de l'impact sur l'eau, les déchets, l'énergie
- + Amélioration de la valeur pour Henkel et ses consommateurs, sécurité de ses salariés et progrès social

Pour mobiliser les équipes autour de cet objectif, le groupe Henkel a notamment mis en place un programme mondial appelé « programme Sustainability Ambassadors ».

Notre projet local s'inscrit pleinement dans cette démarche : il permet d'accélérer et de massifier la mobilisation de nos collaborateurs essentiellement issus de la vente et du marketing, et historiquement moins confrontés aux problématiques RSE que les équipes achat ou usine pour qui l'enjeu est déjà totalement intégré.

En se concentrant sur leurs managers, courroie de transmission incontournable, il apporte une puissance d'action en pointe dans le groupe Henkel.

Annexes**Y a-t-il d'autres éléments utiles que vous souhaitez apporter au jury ?****Autorisation de publication des dossiers de candidatures**

Les participants autorisent l'Organisateur à rendre public leur dossier de candidature, et ce uniquement à des fins pédagogiques et de communication.

Cette autorisation est accordée à la Chaire Grande Consommation de l'ESSEC, sans frais, pour une durée limitée de deux ans à compter de la remise des prix.

Signature de l'entreprise

La participation au Grand Prix de la Consommation Responsable inclut une connaissance et une acceptation du règlement du concours.

Le règlement peut être téléchargé sur le site www.grandprix-consommationresponsable.com

Le dossier de candidature complété (et annexes) est à retourner à l'adresse suivante:
contact@grandprix-consommationresponsable.com

Date limite de renvoi des dossiers : 3 octobre 2014

Pour toute information complémentaire, n'hésitez pas à consulter le site internet

<http://grandprix-consommationresponsable.com/>

ou à nous contacter à l'adresse :

contact@grandprix-consommationresponsable.com