

« Gouvernance et stratégie : votre RSE est-elle vraiment pilotée ? »

 Énoncé du livre

Vous avez exploré la manière d'intégrer la RSE dans les choix de gouvernance et les décisions stratégiques. Cet exercice vous invite à interroger votre propre organisation : la RSE est-elle un sujet périphérique ou un levier structurant ? Et comment passer d'une logique de conformité à une dynamique de leadership responsable ?

1. Diagnostic individuel – Où en sommes-nous ?

Prenez 10 à 15 minutes pour répondre à ces questions en vous basant sur vos observations internes :

- Qui porte réellement la RSE dans l'organisation ? Est-elle représentée au plus haut niveau (comité exécutif, conseil d'administration) ?
- La RSE est-elle prise en compte dans les arbitrages stratégiques ? Avez-vous un exemple récent ?
- Quels indicateurs non financiers sont suivis régulièrement par la direction ?
- Avez-vous déjà vu une décision ajustée pour des raisons extra-financières (éthique, climat, impact social) ?
- La gouvernance actuelle permet-elle de prendre en compte les attentes des parties prenantes ?

2. Échange collectif – Gouverner autrement

En petit groupe (4 à 6 personnes), confrontez vos diagnostics :

- Quelles différences ou points communs percevez-vous ?
- Dans quelle mesure la RSE est-elle intégrée à la gouvernance ?
- Quelles pratiques inspirantes avez-vous vues ailleurs ?

Listez ensemble **2 à 3 leviers concrets** pour mieux articuler gouvernance, stratégie et RSE

(ex. : indicateur RSE dans les bonus, revue d'impact trimestrielle, comité de parties prenantes).

 **Note finale** : écrivez une phrase définissant ce qui, selon vous, ferait passer votre organisation d'une RSE pilotée par la conformité à une RSE structurante, au service du projet d'entreprise.

 **Objectif** : comprendre si votre entreprise pilote réellement la RSE — et comment renforcer ce pilotage au cœur de la gouvernance.

 Pour aller plus loin

Nous vous proposons de mettre en place un atelier collectif intitulé : « **Gouvernance responsable : articuler stratégie et RSE** ».

Cet atelier permet de croiser les perceptions internes, de repérer les écarts entre discours et pilotage réel, et d'identifier les leviers concrets d'intégration de la RSE dans la gouvernance.

Vous trouverez ci-dessous :

-  **la fiche-méthode**, détaillant le déroulé et les outils à mobiliser ;
-  **une fiche de synthèse préremplie**, illustrant le résultat obtenu par **Jeannette**, l'une des quatre protagonistes du livre « *La RSE, mais c'est très simple* ».

 **Objectif** : faire évoluer la gouvernance vers une responsabilité partagée et mesurable.

L'exemple de notre personnage : Jeannette – Le déclic stratégique

Jeannette, directrice d'agence chez **MeilleureBanque**, s'est longtemps contentée d'appliquer les politiques du siège sans y voir un enjeu RSE. Mais lors d'un comité régional, un administrateur déclare :

« La performance financière n'a plus de sens si elle fragilise notre avenir commun. »

Cette phrase provoque un déclic. Jeannette comprend que les critères d'évaluation de son agence — rentabilité, objectifs commerciaux, volumes de crédit — pourraient intégrer des **indicateurs de responsabilité** :

- nombre de clients accompagnés dans la transition énergétique,
- attention portée aux publics vulnérables,
- empreinte carbone des activités financées.

Elle élabore une **proposition de révision des critères de performance**, transmise à sa direction régionale. Quelques mois plus tard, un **chantier national** est ouvert pour faire évoluer les tableaux d'évaluation des agences.

Jeannette découvre ainsi que la **gouvernance n'est pas figée** : elle peut être influencée par des idées concrètes, alignées avec les valeurs de l'entreprise.

Objectif de l'exercice

Identifier les points de progrès pour intégrer la RSE dans la gouvernance et les décisions stratégiques, en croisant les perceptions internes et en formulant des propositions concrètes d'évolution.

Déroulé de l'atelier

1. Réflexion individuelle (20 min)

Chaque participant répond à une série de questions :

- Qui porte le sujet RSE dans l'organisation et à quel niveau ?
- Quels exemples de décisions intègrent déjà des critères extra-financiers ?
- Quels freins ou incohérences sont observés ?
- Quelles évolutions seraient souhaitables ?

2. Échange collectif (40 min)

- Mise en commun des constats individuels ;
- Repérage des points de convergence et des écarts de perception ;
- Identification de freins structurels (cloisonnements, légitimité du sujet, manque de données) ;
- Recensement de pratiques inspirantes internes ou externes.

3. Formulation de propositions (30 min)

- Choisir **2 ou 3 leviers** à tester ou à renforcer ;
- Définir les étapes de mise en œuvre ;
- Nommer un référent pour formaliser un plan d'action à court terme.

 **Durée totale indicative : 1 h 30**

Outils recommandés

-  **Grille d'évaluation du pilotage RSE** (niveau d'intégration dans les instances et processus)
 -  **Matrice gouvernance / responsabilité** (qui décide, qui exécute, qui rend compte)
 -  **Modèle de plan d'action "RSE & gouvernance"** (leviers, responsables, échéances)
-

Indicateurs recommandés

- % de comités incluant un point RSE à l'ordre du jour ;
 - % de dirigeants ayant un objectif RSE dans leur évaluation annuelle ;
 - Nombre de décisions stratégiques intégrant un critère extra-financier.
-

À retenir

La gouvernance responsable ne se décrète pas : elle se construit par le dialogue, la cohérence et la transparence.

À VOUS DE JOUER !

Exemple de fiche de synthèse « Gouvernance et stratégie : votre RSE est-elle vraiment pilotée ? », exercice page 141

► Atelier collectif « *Gouvernance responsable : articuler stratégie et RSE* » mené par Jeannette, directrice d'agence bancaire, du livre « *La RSE mais c'est très simple* » - Version 2025

Objectif

Faire évoluer le pilotage stratégique de l'agence vers une gouvernance alignée sur ses engagements RSE.

Contexte et participants

- **Participants** : 7 (direction générale, RH, RSE, communication, audit interne)
- **Facilitatrice** : Hélène, référente RSE
- **Référent du suivi** : Matthieu, secrétaire général

Leviers retenus

Enjeu	Action courte (≤ 30 jours)	Action structurante (6–12 mois)	Indicateur de suivi
Intégration de la RSE en gouvernance	Présenter un indicateur RSE à chaque CODIR	Intégrer un tableau de bord RSE dans la revue stratégique annuelle	% de CODIR incluant un point RSE
Représentation élargie	Identifier deux représentants externes à inviter ponctuellement	Créer un comité de parties prenantes consultatif	Nb de réunions avec parties prenantes externes
Pilotage stratégique	Lier un objectif RSE à un bonus individuel	Intégrer les enjeux RSE dans les fiches de poste des dirigeants	% de dirigeants avec objectif RSE

Mobilisation et ressources

- Données extra-financières fiables (référente RSE, contrôle de gestion)
 - Appui RH pour adapter les évaluations et les fiches de poste
 - Accompagnement juridique pour les comités externes
-

Observations partagées

- La RSE existe dans les discours, mais son **ancrage en gouvernance** reste inégal selon les directions.
- Les **exemples concrets de décisions ajustées** pour des raisons extra-financières sont rares... mais très mobilisateurs quand ils sont partagés.
- Le **manque de données fiables** (ou de tableaux de bord lisibles) freine l'intégration RSE dans les arbitrages stratégiques.

- L'ouverture à des **parties prenantes externes** est perçue comme un levier de crédibilité et d'anticipation des risques.
- L'**alignement des incitations** (bonus, objectifs managériaux) avec 1–2 indicateurs RSE change rapidement les pratiques.

Suivi et perspectives

- **Prochain point d'étape** : 10 septembre (revue des indicateurs et premières actions)
- **Diffusion** : Comité de direction + Conseil d'administration
- **Évaluation annuelle** : degré d'intégration de la RSE dans les décisions structurantes

Engagement de l'équipe

« Gouverner avec la RSE, ce n'est pas ajouter un indicateur : CB de c'est décider différemment, en pensant à long terme et à l'impact collectif. »

Liens complémentaires

- WikiRSE.org : Fiche « Intégrer les enjeux RSE dans la stratégie »
- Fiche Bilan associée : « Et si la RSE vous concernait déjà ? » (page 32)