

Où en sont les entreprises en matière de RSE ?

L'heure est à la mise en œuvre de véritables politiques au-delà des stratégies d'image d'entreprises socialement responsables dont certaines avaient abusé.

Enjeu N°1 : Progresser

« La RSE est une démarche d'amélioration continue, souligne André Sobczak, d'Audencia Nantes. Il est évidemment difficile d'être parfait sur l'ensemble des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. » Le premier enjeu de la RSE est donc de se donner les moyens de progresser. L'avantage de la démarche est qu'elle est un processus dynamique. « Bien souvent, l'entreprise commence par les achats de matières premières puis, de fil en aiguille, elle considère d'autres aspects de ses activités sous l'angle RSE comme les enjeux sociaux ou l'énergie », développe André Sobczak. Plus les médias parlent de RSE, plus l'Etat légifère, plus le niveau de maturité de l'opinion publique augmente ; moins l'entreprise peut en ignorer les enjeux.

Enjeu N°2 : Formaliser

L'acceptation d'une politique RSE passe par des explications, « mais sans discours complexe », prévient le professeur d'Audencia. « Le rôle des DRH est central dans la formation à la RSE, ajoute Jean-Louis Bernelas de l'ESGRH. C'est la seule manière pour qu'elle se diffuse dans les comportements et pour mettre en place des processus formels tels l'audit social ou la charte d'éthique. »

Formaliser la démarche RSE suppose en outre qu'elle soit intégrée dans le comportement de chaque collaborateur. « Être éthique pour une entreprise, c'est à la fois l'être en tant qu'organisation et que chaque collaborateur le soit à titre individuel, confirme Sandrine Gherra de Sup de Co Montpellier. Car une entreprise peut avoir une RSE développée et que l'un de ses managers ait un comportement déviant. »

André Sobczak, directeur de l'Institut de la responsabilité globale d'Audencia Nantes

Enjeu N°3 : Agir

Reste à trouver le chemin collectif qui permet de rendre concrète la RSE. Car pour être efficace, elle doit irriguer le business model, les gestes quotidiens. Il y a 10 ans, les experts pensaient que les grandes entreprises avanceraient plus

vite que les petites. « Le changement est plus naturel dans les petites structures, elles sont plus agiles, constate André Sobczak. Même portée par le dirigeant d'un groupe, une politique RSE met plus de temps à se décliner dans les strates du management. »

Enjeu N°4 : Sophistiquer la démarche

L'agence de notation extra-financière Ethifrance a développé l'index Gaia. « Elle a recensé 700 entreprises les plus transparentes en matière de RSE, précise Jean-Louis Bernelas. De plus en plus d'entreprises tentent par ailleurs d'obtenir la norme SA 8000 (social accountability). Le rapport sur la RSE remis cet été au gouvernement va aussi dans le sens du renforcement de la RSE en tant que levier de la performance durable. » La responsabilité doit dans ces conditions se décliner aussi dans la chaîne de valeur. Par exemple, des marques de textile ne se satisfont plus de contrôles chez leurs fournisseurs, elles font appel à des auditeurs locaux pour un suivi des politiques sociales et environnementales et impliquent les syndicats.

Enjeu N°5 : En faire une opportunité

La RSE peut être considérée comme une contrainte. « En réalité, à partir du moment où une entreprise fait face à ses responsabilités, elle s'engage dans une démarche d'innovation », constate André Sobczak. « Tout le monde s'accorde à dire que si la performance économique est indispensable, elle ne suffit pas », ajoute Jean-Louis Bernelas. Mesurer les effets de décisions est un principe classique de la gestion d'entreprise. Pour la RSE, le défi est de concilier performances économiques, sociales et environnementales. « Dans certains domaines comme la consommation d'énergie l'impact est bien envisagé, constate Sandrine Gherra. A l'inverse, une action sociale se mesure sur le moyen terme alors que son coût est immédiat. » La RSE doit donc être envisagée comme une stratégie de long terme.

A. D-F



Jean-Louis Bernelas, professeur à l'ESGRH

Sandrine Gherra, professeur en charge du module Responsabilité et performance globale du M1 de Sup de Co Montpellier