

Les nouveaux défis du management social et environnemental

Par [Paul Molga](#) | 02/10/2013

La prise en compte de paramètres RSE dans les RH est un nouveau moteur pour l'adaptation des entreprises à la croissance durable. A condition de maîtriser son organisation managériale.



En une décennie, la responsabilité sociale et environnementale est passée d'un statut éthique et purement déclaratif à une discipline à part entière du management. - Photo Shutterstock

Formation, baromètres d'opinion, contrats sociétaux, chartes, engagements, codes de bonne conduite, valorisation de l'innovation participative, communication des bonnes pratiques... En une décennie, la responsabilité sociale et environnementale est passée d'un statut éthique et purement déclaratif à une discipline à part entière du management pour adapter les organisations industrielles qui veulent tirer partie de la croissance durable. « *La RSE stratégique recherche un développement innovant qui s'appuie sur la création d'avantages équilibrés et partagés pour l'entreprise et pour la société* », explique Patrick d'Humières, président fondateur de l'Institut RSE Management, un cabinet de conseil spécialisé dans le reporting extrafinancier, qui permet un pilotage subtil des entreprises fondé sur les éléments d'analyse de sa gouvernance.

Son entreprise a formalisé la première une méthode d'évaluation de la valeur durable d'une société et défini dix piliers qui doivent structurer une politique RSE « *créatrice de valeur et de progrès* ». Parmi eux, les décisions engagées, le programme participatif interne, l'engagement collectif, la restitution auprès des actionnaires, le reporting public... « *La RSE va poser un défi de transparence sans précédent à l'entreprise* », résume Pia Imbs, maître de conférences en sciences de gestion. Une certitude : la RSE déborde le champ du développement durable pour investir les thèmes des ressources humaines. « *La RSE rejoint les thèmes de la diversité, de l'égalité professionnelle, du dialogue social, de l'emploi et du management des seniors, du mécénat de compétences, de l'intégration des jeunes non qualifiés, de la gestion sociale de la sous-traitance* », poursuit-elle.

Confluence d'intérêts

Les nouveaux documents sur le développement durable et la RSE exigée par la loi Grenelle II engagent désormais la gouvernance de l'entreprise en imposant une démarche de preuves articulée autour de données précises qui mesurent les progrès sociaux, environnementaux et sociétaux des entreprises au regard de référentiels normés. Master et formations RH ou managériales se multiplient donc pour organiser cette confluence d'intérêts qui exige de nouveaux pilotes. Les défis à relever sont nombreux : Comment faire en sorte que les managers s'y mettent vraiment ? Comment retourner les contraintes de reporting en avantage concurrentiel ? Comment éviter l'effet de « greenwashing » ?

Chez Ferrero, le directeur commercial France, Laurent Dutilleul, a déployé tout l'arsenal des actions RSE pour doper la performance de ses 450 vendeurs. Ancien DRH, il a voulu « *mettre en place une organisation commerciale reflétant la diversité de nos clients. La difficulté, confirme-t-il, était d'obtenir l'adhésion des managers en faisant d'eux les contributeurs et les bénéficiaires du système.* » Plus de CV, mais des entretiens d'aptitude, un référentiel de compétence, de la formation pour en finir avec les stéréotypes, et une politique RSE cohérente allant jusqu'au contrôle des émissions de CO² de la flotte de véhicules des forces de vente. Résultat : 83 % des 1.200 salariés de l'entreprise d'épicerie sucrée se disent fiers d'y travailler.

Bouleversements

« *Pas de RSE sans RSI (pour responsabilité sociétale individuelle)* », résumant les experts. Les questions soulevées par le sujet ébranlent souvent les valeurs personnelles, bousculent les habitudes managériales, les préjugés culturels et, parfois, les angoisses sous-jacentes à la différence. C'est une nouvelle vision de l'entreprise et de son rôle dans la société qui doit se répandre.

Le rapport Brovelli, Drago, Molinier sur le renforcement de la RSE des entreprises remis cet été au gouvernement ne dit pas autre chose. Parmi les vingt pistes de progrès envisagées, il propose notamment « *un effort soutenu de formation des étudiants et salariés français pour diffuser la pensée RSE dans la société française* ». Cet apprentissage devra sans doute également passer par le portefeuille. Une prime aux performances sociales et environnementales mesurée objectivement (le taux d'accidents ayant entraîné des arrêts de travail, le taux d'arrêts de travail pour maladie, l'évaluation de la qualité des relations employeur-employés...) est souvent plus efficace qu'un long discours pavé de bonnes intentions.

P. M.