

Introduction

« La responsabilité sociétale est la contribution des organisations (...) au développement durable. Elle est une démarche de progrès qui s'inscrit dans une recherche de performance globale. Elle pousse à remettre en question les pratiques de celles qui s'y engagent et incite à travailler différemment. »¹

Le concept de Responsabilité *sociale* des entreprises (RSE), apparu en 1992 lors du sommet de la Terre à Rio, propose désormais une envergure étendue à la Responsabilité *sociétale* des entreprises, même sigle RSE, le terme « entreprise » symbolisant l'élargissement de la vision des initiateurs de cette responsabilité en confirmant leur volonté de fédérer autour de ce concept, l'ensemble des parties prenantes d'un État :

- l'État et ses représentants ;
- les entreprises du secteur marchand ;
- les syndicats professionnels ;
- les acteurs sociaux ;
- la société civile dans son entièreté.

La réflexion autour d'un nouveau mode de gestion du rapport salarial élaborée au XIX^e siècle « la question sociale est la contrepartie de l'industrialisation et du

1. www.afnor.org (introduction au texte de la Norme NF ISO 26000).

progrès technique »² fut à l'initiative de la mise en place d'un certain nombre de formes institutionnelles dès la fin de la seconde guerre mondiale :

- aux États-Unis durant le New Deal, le Wagner Act (juillet 1935) ;
- en France, les accords de Matignon (juin 1936) annonçaient une période de gestion tripartite du social par la concertation entre l'État, les syndicats ouvriers et le patronat.

Depuis les années 1980, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mobilité des personnes, la mondialisation, la délocalisation des entreprises, la prise de conscience de la nécessité de préserver l'environnement, ont fait évoluer les concepts initiaux de « relations sociales » pour une réflexion orientée vers une démarche éthique partagée par tous. Cette démarche globale et multiforme, identifiée sous le sigle RSE, vise à répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de notre temps, reliés entre eux par la définition « sociétale ». Nous parlons aujourd'hui de responsabilité sociétale des organisations, ce qui induit une gouvernance partagée entre toutes ces « organisations ».

Dans un contexte de crise internationale, la démarche sociétale peut apparaître inadaptée et non prioritaire. La crise mondiale des années 1980 : « *le compromis adopté lors du New Deal a duré jusqu'aux années 1980. Depuis lors, le recul de l'État en matière de protection sociale des travailleurs et le renouveau du libéralisme économique ont considérablement érodé l'idéal social hérité des années 1930* »³, celle que nous connaissons aujourd'hui, les licenciements de masse, l'augmentation des chiffres du chômage, la délinquance grandissante, la perte des valeurs, la naissance et/ou la consolidation de comportements communautaires au moment où les thèmes de la « gestion des diversités » sont repris autant par les Institutions que par les entreprises, le besoin de gagner rapidement de l'argent nécessaire à une société de consommation de plus en plus prégnante, peuvent devenir, et le sont souvent, des facteurs bloquants de la démarche RSE dont les objectifs sont très souvent « incompris » ou estimés « utopiques » et non prioritaires par rapport aux problématiques actuelles. Les entreprises, les salariés, les chômeurs, les jeunes, les seniors sont confrontés à une recherche de « solution immédiate » pour couvrir pour les uns les besoins de productivité et de rentabilité immédiate, pour les autres les besoins physiologiques et de sécurité (pouvoir se loger, se nourrir, se soigner).

2. A. Betinoe, P. Gilles, M. Parodi, *Histoire des faits économiques et sociaux*, Éditions Dalloz, 2002, p. 362.

3. C. Collomp, *Histoire du syndicalisme dans le monde*, Privat, 1994, p. 167.

Cet ouvrage vous propose une étude permettant de mesurer et comprendre cette démarche RSE, auprès de l'ensemble des parties prenantes énoncées plus haut et par là même, autour des fondamentaux à construire pour en consolider la base et des processus à mettre en œuvre pour l'accompagner.

La démarche de RSE est souvent perçue comme essentiellement orientée vers les enjeux de développement durable relatif à l'environnement (milieu, nature) et prend dès lors une « identité » écologique. La dimension « sociale » de la RSE est souvent mal perçue pour ne pas dire « incomprise ». Le concept de « développement durable » sonne encore chez la plupart des « non initiés » (la société civile, les TPE et PME/PMI) comme un concept « idéologique » très éloigné des réalités quotidiennes. Les initiateurs de la démarche RSE devront se concentrer sur la lisibilité partagée par l'ensemble des parties prenantes au niveau de :

- ses fondements ;
- ses objectifs ;
- la diffusion auprès du public ;
- le décodage des objectifs pour les rendre accessibles au plus grand nombre ;
- le contrôle de l'appropriation (mesure des résultats et corrections des écarts).

Pour y donner du « sens », gérer la « confiance », provoquer « l'attention » et inviter chaque partie prenante à corriger ses pratiques et faire évoluer les mentalités afin d'initier une démarche collective par la compréhension des enjeux RSE au niveau individuel.

Cette démarche délicate à mettre en œuvre, se présente trop souvent comme la crainte d'une « obligation » suivie de « contraintes » et de « sanctions » envers les entreprises qui ne s'y conformeraient pas. La démarche RSE inquiète car elle n'est pas comprise.

Lors de mes interventions en entreprise, auprès des étudiants, auprès des institutions publiques, j'ai souvent noté que lorsque la question de la RSE est posée, les réactions les plus courantes sont :

- « Je n'ai pas de temps pour ça, je dois produire pour garder mon entreprise, ce n'est pas prioritaire pour moi, pour nous, de s'occuper de l'environnement. »

- « Mon entreprise ne travaille pas dans le secteur de l'environnement, je ne suis pas concerné. »
- « C'est quoi ? la RSE ? »
- « La RSE ? c'est pour les entreprises qui polluent ? elles doivent payer des amendes ? c'est ça ? »
- « La RSE c'est pour l'égalité des chances hommes/femmes et la non-discrimination ? »

En fait, autant de réponses catégorielles s'étendant d'une démarche orientée soit vers l'environnement, soit vers la non-discrimination, soit pour sanctionner les entreprises qui ne respecteraient pas les règles. En bref, très peu de personnes, d'entités, connaissent avec précision les domaines de la RSE. Il serait souhaitable, pour favoriser cette compréhension, que le débat RSE ne reste pas cantonné dans les sphères universitaires, colloques, conférences, où nous trouvons souvent les mêmes entreprises (multinationales) mais s'étendent à la scène publique en le portant dans les écoles, les universités, les organismes en charge de la formation professionnelle et en utilisant les médias audio-visuels et réseaux sociaux d'internet pour que chacun puisse s'en approprier les concepts.

Pour bien comprendre ce concept de RSE nous devons d'abord en analyser sa signification :

- le mot « **responsabilité** » renvoie à la prise de décision durable : « l'obligation de répondre de ses actions, de celles d'une autre personne, ou d'une chose confiée »,
- le mot « **entreprise** » porte en français deux sens différents :
 - Sens 1 : Ce que l'on met à exécution : synonyme : action (anglais : *enterprise, undertaking*).
 - Sens 2 : Unité économique de production de biens ou de services à but commercial (anglais : *firm*).

Ce mot est pratiquement toujours interprété dans le sens 2 : produire à but commercial, propriété individuelle des moyens de production donc dans le sens des fondements du capitalisme.

En résumé, nous pouvons donc en faire, selon les informations dont nous disposons, deux interprétations différentes :

- RSE : Responsabilité sociétale des entreprises – sens 1 : La responsabilité sociétale induit des actions à mettre à exécution pour agir durablement,

ce qui correspond à la véritable définition de la RSE, sans cibler d'entités particulières (engagement collectif).

- RSE : Responsabilité sociétale des entreprises – sens 2 : seules les entreprises (secteur marchand) sont concernées par la démarche.

Dès lors, le débat « secteur marchand » et « secteur non marchand » s'installe, chacun renvoyant à l'autre ses carences en matière de responsabilité, renforce les malentendus au niveau social car seules les « grandes entreprises » semblent être concernées par la démarche, isolent les petites entreprises (TPE et petite PME/PMI) qui ne se sont pas encore appropriés les principes de la RSE, dédouanent certains acteurs des autres parties prenantes (État, collectivités publiques, éducation, enseignement et formation) de leur participation à la mise en œuvre et à la réussite de la démarche RSE. Nous étudierons les nouvelles orientations de la réforme de la fonction publique, définissant clairement ses objectifs RSE et mesurerons à quel point il devient urgent d'intervenir auprès de tous les acteurs de la fonction publique et auprès des postulants aux concours pour leur expliquer les enjeux de la RSE et leur rôle dans leur réussite. Il en va de même pour les enseignements Ressources humaines dispensés dans les « Grandes Écoles » et « Universités » de France, invitées aujourd'hui à faire évoluer leur enseignement RH pour favoriser, auprès des futurs top managers des secteurs publics et privés, un mode de management participatif voire délégitif afin de répondre aux enjeux de RSE. Nous mesurons donc, qu'au-delà de la démarche, il s'agit d'un véritable changement des mentalités par la transformation des rapports au pouvoir et aux savoirs, ce qui représente l'aspect le plus « délicat » et « fragile » de la RSE dans une société pluriculturelle confrontée de plus à une crise internationale qui tarde à s'équilibrer.

Pour la majorité des cas, l'interprétation de la RSE correspondant à la définition de l'entreprise construite sur le sens 2 du mot français, il s'avère indispensable pour renforcer cette démarche et de l'inscrire durablement dans ses enjeux de concertation et de dialogue social, d'intervenir au niveau de l'interprétation du mot en le portant à la compréhension de chacun. Sans cette compréhension, l'entité nommée « entreprise » revêt dès lors le caractère traditionnel de « profiteur, pollueur, pourvoyeur de chômage, etc. » et porte seule sur ses épaules toutes les causes de conflits et tous les défis économiques, sociaux et environnementaux. Cette idée fautive de la RSE provoque de lourdes incompréhensions nuisibles à une mobilisation collective autour de la réussite de ses enjeux. La réforme de la fonction publique annonce clairement le besoin indispensable de renforcer la compréhension du service public vis-à-vis du secteur privé, comme levier

de réponse à la couverture des enjeux de la RSE, en matière économique, sociale et environnementale, notamment par la mise en pratique des indicateurs construits par une approche systémique tenant compte des spécificités du territoire, des enjeux de développement local, du respect des usagers et des consommateurs.

La démarche RSE pourrait, par déclinaison et selon les publics, se traduire par une démarche :

- RSE : responsabilité sociétale des entreprises. À souligner : le concept de RSE n'est pas perçu de la même manière par une multinationale que par une TPE.
- RSE : responsabilité sociétale des États.
- RSI : responsabilité sociétale des Instructeurs (enseignants, professeurs, formateurs, consultants).
- RSA : responsabilité sociétale des apprenants (cursus scolaire, universitaire, programmes de formation des demandeurs d'emploi).
- RSS : responsabilité sociétale des salariés et des syndicats.

Structure de l'ouvrage

Nous étudierons tout au long des parties et chapitres de cet ouvrage, des méthodes et outils favorables aux évolutions individuelles et collectives sous entendues par la démarche RSE.

● Première partie

Le premier chapitre de l'ouvrage présente un bref historique de la RSE, les réformes et démarches initiées par les parties prenantes concernées par la démarche et les outils (chartes, labels, normes) créés pour l'accompagner.

Le chapitre 2 analyse l'évolution de la fonction « personnel » vers celle de « ressources humaines » depuis le XX^e siècle à nos jours, évolution reliée à celle du concept de « productivité » vers celui de « performance ». Nous y étudierons la construction des identités professionnelles édifiées autour des modes de management et des représentations au travail du XX^e siècle ainsi que le lien entre l'identité professionnelle et la réussite des enjeux de RSE nécessitant un mode de management participatif. L'enjeu de RSE induisant une « responsabilité partagée » par l'ensemble des acteurs de « l'entreprise/organisation » nous analyserons le besoin incontournable de mettre en place au sein de toutes

les organisations, d'autres relations interpersonnelles et d'initier un rapport au travail adapté aux problématiques de notre temps mettant au cœur de la motivation, le besoin « de se sentir utile ». Cette étude permettra d'identifier l'individu au « centre de la RSE » par la compréhension de la construction des processus identitaires et de son influence sur la réussite des enjeux RSE dans une société confrontée à une crise internationale, transformée par les apports de la pluriculturalité et des changements des mentalités notamment en matière de rapport au pouvoir, aux savoirs et à la consommation.

Le chapitre 3 propose de comprendre les enjeux de justice organisationnelle étudiés autour de la mise en place des conditions favorables à la justice distributive, procédurale et interpersonnelle.

● Deuxième partie

La deuxième partie mettra en lien RSE et Ressources humaines. Elle confirmera l'indissociable lien entre la réussite des enjeux RSE et la mobilisation des ressources humaines dans tous les milieux concernés par la démarche.

Dans un contexte de crise internationale, nous assistons, au moment où l'État invite chaque acteur de la vie socio-économique à adopter des attitudes responsables et engagées, à une démotivation générale des salariés, des demandeurs d'emploi, des étudiants, des acteurs sociaux dans leur ensemble, accompagnée d'une lourde inquiétude de la part des chefs d'entreprises, notamment des PME/PMI et des TPE. Nous sommes à un « tournant » historique du changement des rapports au travail, du changement des mentalités, du rapport à la consommation. Ce challenge nous est imposé par « l'évolution » et nous ne pourrons pas l'ignorer longtemps. Nous ne pouvons plus penser, réagir en ce début du XXI^e siècle comme nos parents et grands parents le faisaient dans des temps fondamentalement différents tant au niveau social qu'au niveau économique. Nous ne revivons plus jamais l'essor économique connu dans les Trente Glorieuses, et nous devons orienter nos réflexions vers d'autres sources de marchés, autant auprès des pays émergents (démarche internationale) qu'au niveau des productions locales. Nous sommes dans un autre temps réglementé par le progrès technologique, la mobilité, le partage des pouvoirs, le partage des savoirs. Au moment où la tendance se porte vers « la compréhension des autres », la « tolérance », la « diversité », le discours s'oppose farouchement à une réalité que nous précise l'actualité : regroupement « fusionnel » des syndicats, des salariés, des chômeurs, des étudiants, mais aussi des communautés ethniques, dans un monde où le thème de « la diversité » est récurrent et semble s'imposer en ce début de troisième millénaire. Nous étudierons dans cette

deuxième partie, la nécessité de considérer la démarche RSE dans un concept d'approche systémique afin d'en favoriser la réussite de ses enjeux.

Dans le chapitre 4, nous étudierons les concepts de justice distributive, procédurale et interactionnelle intimement reliés à la démarche RSE :

- comment mettre en place une nouvelle stratégie organisationnelle à but de performance structurelle ;
- comment travailler autour d'indicateurs de justice distributive, procédurale et interpersonnelle attendus dans la RSE ;
- comment mettre en œuvre de nouveaux rapports au travail salarié et initié, par l'intermédiaire des plans de formation, un rapport salarié/prestataire pour créer une nouvelle dynamique économique et sociale.

Le chapitre 5 nous présentera les nouvelles missions du DRH, des compétences attendues pour les couvrir et les nouveaux outils mis à sa disposition, notamment pour la GRH. Nous y étudierons également le rôle des attitudes managériales, leurs influences sur les identités professionnelles et sur l'objectif d'amener l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise vers la concertation et le dialogue social par la capacité à appliquer un mode de management participatif (**chapitre 6**).

● **Troisième partie**

Le chapitre 7 présente des outils permettant aux managers de mesurer les seuils de motivation, d'autonomie et de performance de leurs collaborateurs. Nés d'expériences professionnelles de terrain en divers milieux, ces outils, les réseaux MAP1 et MAP2 créés par l'auteur, proposent une « cartographie » individuelle et/ou collective des seuils d'autonomie des acteurs de l'entreprise, indicateurs permettant d'accompagner l'ensemble des parties prenantes vers un management participatif voire délégatif. Un réseau intermédiaire indique le « chemin critique » avant le conflit social et/ou la baisse de motivation. Ce chapitre présente un caractère peu habituel dans un ouvrage qui se veut « sérieux », traitant d'un problème fort préoccupant en ce début du XXI^e siècle. Partant du principe que l'image évoque souvent un sens compréhensible par tous, j'ai pris la décision, pour faciliter l'appropriation de ces réseaux plutôt complexes, de les animer autour d'un cas concret d'entreprise révélateur des enjeux RSE, présentation alternée par des schémas extrêmement rigoureux, et de petites « bandes dessinées » favorables à une synthèse durable des informations. J'ose espérer que cette petite touche « d'humour » sera bien reçue par le lecteur car, en période de crise, l'humour associé à l'efficacité nous aide à avancer...

Le chapitre 8 est consacré, dans ses quatre paragraphes, à des retours d'expérience terrain d'actions menées en France hexagonale et Antilles françaises. Nous y découvrirons des interviews favorables au repérage des « talents » dans les entreprises et étudierons comment ce repérage a permis de réaliser un plan de formation adapté à la fois, aux besoins et projets des ressources humaines, et aux enjeux organisationnels de l'entreprise.

Le lecteur y trouvera également les éléments de compréhension, de pertinence et de cohérence de la démarche RSE par l'approche systémique, par l'étude d'un cas concret de mobilisation d'équipes opérationnelles autour du projet d'entreprise et la réalisation d'une « charte éthique » un peu originale, riche de sens, durablement inscrite dans les mémoires (huit ans après sa réalisation elle est toujours un élément de référence pour les acteurs de l'entreprise anciens et nouveaux arrivants).

Mes missions en entreprises, me conduisent régulièrement, depuis neuf années, aux Antilles françaises (Martinique). J'ai choisi d'analyser, par l'approche systémique, les freins aux objectifs de tourisme durable, afin de permettre au lecteur de mieux s'approprier, par la compréhension du fonctionnement des systèmes, la démarche RSE.

La démarche RSE se trouve enfouie en chacun d'entre nous. Pour faciliter son émergence nous devons lui donner du sens. Cet ouvrage va tenter de répondre à cet objectif.