

astrée

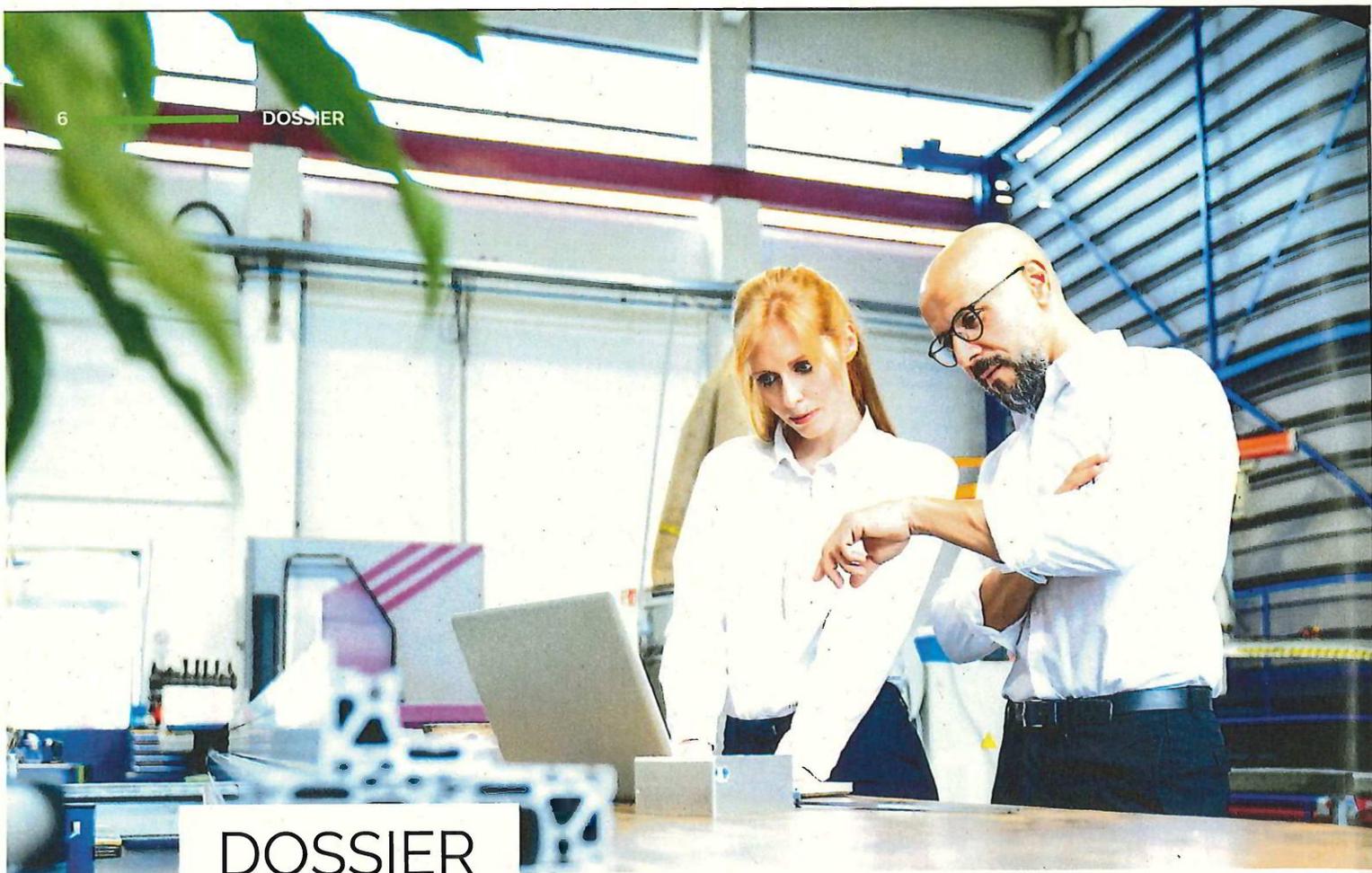
NUMÉRO 23
JUILLET 2023

news

Entretien
avec Sandrine
Berger-Douce,
Professeure
de management
stratégique
à l'EMSE.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Le digital pour renforcer son engagement



DOSSIER

La responsabilité des entreprises



Entretien avec Sandrine Berger-Douce

Titulaire d'un doctorat et d'une HDR en sciences de gestion, Sandrine BERGER-DOUCE est actuellement Professeure de management stratégique à l'École des Mines de Saint-Étienne (France) et directrice adjointe de l'Institut Henri Fayol. Membre du laboratoire CoActis (Lyon / Saint-Étienne), ses travaux de recherche portent sur le développement durable et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les PME, ainsi que sur l'accompagnement des entrepreneurs, notamment par des outils comme les labels. Plus récemment, elle développe des recherches sur la sobriété numérique dans le cadre de la Responsabilité Numérique des Entreprises (RNE).

Qu'est-ce que la RSE ?

S.B.D La responsabilité sociétale des entreprises ou RSE, c'est le cœur des entreprises d'aujourd'hui et de demain. C'est prendre de la hauteur sur ce que l'on fait, le faire en pleine conscience, avec tout un écosystème et intégrer l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles nous collaborons. C'est donc prendre conscience de notre impact et essayer de le réduire pour répondre au mieux à l'intérêt du plus grand nombre. La RSE c'est un état d'esprit avant d'être une stratégie.

La RSE pour les PME en 2023

S.B.D Ces derniers temps nous constatons une véritable prise de conscience sur les enjeux sociaux et environnementaux. Cependant, sur le plan de la quantité et de la qualité des actions réalisées, c'est encore trop timide.

La Covid-19 a donné un coup d'accélérateur à la RSE, nous avons constaté une augmentation du bon sens et une prise de conscience du grand public sur les sujets sociaux et environnementaux.

Il y a toujours eu des sociétés très engagées par conviction dans les démarches RSE. Mais depuis quelques années, le nouveau dispositif législatif qui encadre la RSE pousse effectivement de nouvelles entreprises à aller dans ce sens-là. Jusque-là les lois étaient relativement souples et ne prévoyaient pas réellement de sanction ni de vérification.

sociétale

On pourrait dire que le cadre de la RSE était limité à la transparence concernant les impacts de l'activité des grandes entreprises sur l'environnement et sur la dimension sociale.

Mais une récente directive européenne (CSRD) vient impliquer et contraindre les PME dans l'effort de redevabilité et de transparence au même titre que les grandes entreprises.

Le cadre législatif est de plus en plus contraignant, son périmètre est donc élargi aux PME et plus seulement aux grands groupes. On constate une accélération dans la production des lois, des normes et des labels qui encadrent la RSE. Il y a beaucoup d'éléments qui font que les entreprises sont poussées à faire de la RSE. Notons aussi que la crise de la Covid-19 a donné un coup d'accélérateur à la RSE, nous avons constaté une augmentation du bon

sens et une prise de conscience du grand public sur les sujets sociaux et environnementaux.

Aujourd'hui, on se rend compte qu'environ la moitié des entreprises françaises mettent en place des démarches RSE. C'est bien, mais c'est une proportion qui évolue très peu sur les dernières années. Notons tout de même que la France, bien qu'il reste des lacunes à combler au niveau environnemental (par exemple sur la biodiversité), est un exemple en Europe au niveau sociétal.

Pendant très longtemps la RSE était dominée par la «Soft Law». Autrement dit, les entreprises étaient incitées à s'engager, mais il n'existait pas de sanction prévue. De plus en plus d'entreprises se mettent à la RSE car le cadre se structure avec l'apparition d'obligations et sanctions. Mais le durcissement du cadre législatif n'est pas la seule raison à cette effervescence. En effet, l'un des plus gros leviers d'engagement reste le mimétisme. Si les concurrents s'engagent, cela crée une forme de normalité sur le marché, ce qui incite les autres entreprises à se mettre en mouvement.

C'est donc une conjonction de plusieurs facteurs qui fait que la RSE est de plus en plus présente. Une prise de conscience commune et accélérée par la crise de la Covid-19, les marchés qui nécessitent une mise à niveau à la vue de la concurrence, une réglementation plus stricte qui encadre de mieux en mieux les droits et les devoirs en termes de RSE, une volonté européenne sur le sujet. Tous ces éléments font que les entreprises sont de plus en plus motivées pour s'engager. Chose qu'il faut faire avec sincérité et bon sens.

Les freins à la RSE dans les PME.

S.B.D. Globalement, l'ensemble des études montre que le premier

frein aux démarches RSE dans les PME est le manque de ressources. La première ressource nécessaire est le temps, car ces démarches sont très chronophages, et plus la structure est petite, plus c'est le dirigeant qui s'en charge en plus de ses autres casquettes.

La deuxième ressource manquante qui freine les PME est la compétence interne sur le sujet. Les connaissances nécessaires sont de plus en plus poussées et il devient très difficile de les posséder toutes.

Il y a aussi le manque de ressources financières. Certaines initiatives vont être très accessibles financièrement (comme le tri des déchets) mais la plupart des initiatives demande des dépenses pour lesquelles le retour sur investissement est lointain et pas toujours mesurable (comme le bien-être des collaborateurs). Il est donc difficile pour un dirigeant d'investir dans quelque chose de coûteux avec un ROI difficilement quantifiable.

De plus, la part des PME françaises qui restent sceptiques en matière de démarches RSE représente un gros tiers de la totalité des PME. Ce sont des entreprises pour qui cette notion est largement secondaire ou n'est même pas envisagée. La raison principale est qu'il y a un déficit de conscience, «Je suis une petite structure, je n'ai pas d'impact environnemental».

Comment lever ces freins ?

S.B.D. La clé pour entrer dans une démarche RSE et pérenniser les résultats est de s'entourer. Il est nécessaire de prendre le temps d'entrer dans des réseaux, d'intégrer des filières professionnelles et des réseaux territoriaux. Le fait d'entrer dans un collectif donne une certaine dynamique, impose un rythme et mutualise la démarche et l'information. Ne pas hésiter non plus à s'entourer de cabinets de conseil, de consultants RSE...

La meilleure manière pour entamer une démarche RSE est de se fixer un objectif atteignable, avec, dans l'idéal, un objectif qui se concrétise par l'obtention d'un label. Cet objectif permet de structurer la démarche et d'obtenir des réponses et des informations rapidement en cas de besoin grâce aux communautés de pratiques gravitant autour des labels.

Pour faciliter une démarche RSE, il est important d'impliquer l'ensemble des collaborateurs, d'instaurer cette démarche dans la durée avec des temps de réflexion dédiés prévus.

De plus, de très nombreuses entreprises ont déjà adopté des comportements RSE sans forcément avoir collé l'étiquette RSE sur ces comportements. Il est pourtant important de cibler et d'identifier les pratiques qui entrent dans le cadre de la RSE pour communiquer en interne et en externe sur ces pratiques. Il faut faire connaître nos actions en étant sincère.

Pour faciliter une démarche RSE, il est important d'impliquer l'ensemble des collaborateurs, d'instaurer cette démarche dans la durée avec des temps de réflexion dédiés prévus, de s'entourer de coachs et de spécialistes et pourquoi pas s'entretenir avec des chercheurs.

À partir de quand une entreprise fait-elle de la RSE ?

S.B.D. Il n'y a pas de cadre qui puisse définir si oui ou non une entreprise fait de la RSE. L'essentiel est d'être conscient des actions qui sont mises en place, de communiquer sur ces actions, et de viser des labels.

Il est possible de mesurer l'engagement RSE à travers des indicateurs, des chiffres, des données... Mais toutes ces données sont à géométrie variable et ne permettent pas de dire

« Je suis dans une démarche RSE » ou « Je ne suis pas dans une démarche RSE ». Par exemple, alors que pour des grandes entreprises ceci peut sembler marginal, une PME implantée localement peut tout à fait commencer sa démarche RSE en soutenant des associations, des clubs sportifs locaux...

La meilleure manière pour entamer une démarche RSE est de se fixer un objectif atteignable.

De plus, il existe deux grands types de démarches RSE. Premièrement, les démarches RSE intimement liées à l'activité de l'entreprise et qui répondent à des questions du type « Comment améliorer l'éco-conception de mon produit ou service ? ». Deuxièmement, les démarches RSE liées à l'engagement extérieur de l'entreprise et qui répondent à des questions du type « Comment accompagner la politique de transition écologique mise en place par la commune ? ».

La responsabilité numérique, pilier de la responsabilité sociétale des entreprises

S.B.D. La responsabilité numérique regroupe l'ensemble de la chaîne de données collectées et traitées par les sociétés. Elle implique de nouvelles interrogations environnementales comme la conception de services numériques responsables, la limitation de la consommation énergétique... Mais également

des interrogations sociales comme le traitement des informations personnelles, le RGPD, le respect de la vie privée...

Digitaliser un atelier c'est aussi s'intéresser à la responsabilité numérique.

Il y a une forte notion d'acceptabilité dans un projet de digitalisation d'un atelier. C'est pourquoi il est important d'impliquer l'ensemble des opérateurs, techniciens et autres utilisateurs finaux du système à implémenter le plus tôt possible afin de définir la méthode à mettre en place, les données collectées et la manière dont elles seront utilisées.



Enjeu RSE dans l'industrie française

S.B.D. Rappelons que la norme ISO 26000 publiée fin 2010 précise que la RSE touche toutes les organisations, qu'elles soient des organisations à but lucratif ou à but non lucratif, qu'elles soient gouvernementales ou non gouvernementales... La RSE est donc globale et ne concerne pas un secteur en particulier. En revanche, l'industrie est évidemment concernée, peut-être plus que les autres secteurs car elle souffre d'un déficit d'image réel, avec des difficultés à recruter et à attirer. Les démarches RSE peuvent être un levier d'attractivité pour attirer des talents, répondre aux transformations des mentalités et s'aligner avec les exigences sociales et environnementales. Afficher une forte démarche RSE est une véritable carte à jouer pour le monde de l'industrie.

Il est également possible de faire un lien entre les démarches RSE et les démarches d'amélioration continue dans l'industrie. De nombreux travaux font référence à la Roue de Deming et les plans d'action suivent la méthodologie de l'amélioration continue. C'est le même état d'esprit, la même finalité, il n'y a que l'objet de la réflexion qui est différent.