Martin Richer : pour une RSE « transformative » !

Décembre 2014

Le 2 décembre, l'AFraME recevait Martin Richer, dirigeant et consultant en responsabilité sociale des entreprises, pour un débat riche et passionnant sur le thème : « *RSE et création de valeur : quel rôle pour le dirigeant ?* »

« *Je crois que la RSE est une approche du management qui permet très progressivement de refonder l'entreprise. C'est une construction lente et qui demande beaucoup de patience* », lance Martin Richer. Le lien entre la performance sociale et environnementale d'une entreprise et sa performance économique et financière n'en est pas moins un débat légitime dans lequel notre orateur assume sa part.

Martin Richer conseille les entreprises dans leur stratégie RSE, ou s'attache à donner envie aux dirigeants de construire une stratégie RSE lorsqu'ils n'en ont pas. Beaucoup de dirigeants, en effet, soumis à la pression des résultats financiers à livrer à court terme, n'ont pas encore mis en œuvre de stratégie de responsabilité sociale ou sociétale. Une des raisons majeures est probablement que l'on manque encore de visibilité sur le retour sur investissement, comme le révèle une enquête récente de BDO et Malakoff Médéric sur les enjeux de la RSE.

RSE « transformative » : sept caractéristiques

Martin Richer prône une conception dynamique et offensive de la RSE qui trouve son inspiration de l'autre côté de l'Atlantique. Concrètement, il s'agit d'intégrer les préoccupations des parties prenantes, de dialoguer, construire avec elles et de maximiser les effets positifs que les entreprises exercent sur la société. Une démarche qui va de pair avec le courant de *l'Impact Investing*, très en vogue aux Etats-Unis, qui vise à créer de la valeur économique et financière par les impacts positifs qu'exerce l'entreprise sur le plan social et environnemental.

« *Pour les entreprises, l'enjeu est de réaliser une transition qui n'en est qu'à ses balbutiements : basculer d'une RSE déclarative à ce que j'appelle la RSE transformative* », explique Martin Richer. Il en donne les sept caractéristiques majeures :

- Elle s'intègre à l'ossature du modèle d'affaires.
- Elle est conçue comme un levier stratégique et un facteur de différenciation compétitive.
- Elle est un vecteur de la conduite du changement.
- Elle s'incarne dans la culture et les comportements.
- Elle est diffusée par l'ensemble des directions fonctionnelles et opérationnelles, qui l'intègrent dans leurs métiers et leurs pratiques.
- Elle mobilise les ressources du dialogue social.
- Elle est portée par la ligne managériale, assimilée et appropriée par les salariés.

Un objectif : la performance globale

L'approche de la performance globale développée par Sylvain Breuzard (Président de Norsys) et le Centre des Jeunes Dirigeants concourt au même objectif : « *Elle parle aux dirigeants et fait bien comprendre que la performance va au-delà de la satisfaction des actionnaires en intégrant*

l'ensemble des parties prenantes. Mettre en place une politique RSE permet de tirer son épingle du jeu concurrentiel ! », affirme notre orateur.

Un très grand nombre d'études existent sur la corrélation entre performance économique/financière et performance sociale/environnementale. Une méta-analyse résumant 251 études fait autorité dans le monde de la RSE : « *Does it pay to be good…, and does it matter ?* ». Réalisée par une équipe d'universitaires - Margolis, Elfenbein, Walsh - respectivement des universités de Harvard, Washington et Michigan, elle met en évidence la corrélation forte de la RSE avec la performance économique et financière.

Même le monde du capital investissement s'est mis à la RSE. Aujourd'hui, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pèsent de plus en plus lourd dans l'évaluation des entreprises. « *Pour les dirigeants, mettre en débat la question des performances, discuter de l'utilité sociale de l'entreprise, comprendre comment la RSE peut s'y inscrire, constituent des pistes de réflexion stratégique pertinentes* ».

Vers une RSE incarnée au quotidien

Quid du management ? Une étude de Jean-Philippe Desmartin, d'Oddo Securities, met en évidence le lien entre la qualité du management de l'entreprise et leur performance financière : les entreprises les mieux classées sur les critères de management surperforment leur indice financier de référence de 44% sur 5 ans. Significatif !

Dans ce contexte, explique Martin Richer, « *le directeur financier, personnage incontournable, devient de moins en moins difficile à convaincre de l'intérêt d'une stratégie RSE* ». A cela plusieurs raisons. Tout d'abord, la croissance considérable des actifs intangibles des entreprises, parmi lesquels l'image et la réputation tiennent une place de choix. Or les actifs intangibles c'est du cash flow futur. A cela s'ajoutent les incidents et controverses et l'explosion du coût du risque qu'une bonne RSE permet de maîtriser. Les indices ISR (Investissement Socialement Responsable) fleurissent et même les opérations de M&A tirent parti de la RSE, les entreprises bien cotées en RSE bénéficiant d'un vrai avantage en termes de valorisation.

« *La RSE incarnée est dans le quotidien de l'entreprise, dans le dialogue managérial* », conclut Martin Richer. « *C'est un ensemble d'actions qui se retrouvent dans la charte de l'AFraME et permettent de mettre en musique la RSE du quotidien. Une RSE qui n'est pas drivée par la communication, mais rentre dans les processus, les modes de gestion, les comportements. Si on ne le fait pas, la RSE reste un simple effet d'affichage ou marketing qui n'a pas d'influence au quotidien… et n'exerce pas d'effet sur la performance.* »

Dirigeant d'entreprise pendant de nombreuses années, Martin Richer exerce depuis 2012 une activité de conseil à titre indépendant et contribue beaucoup aux débats d'idées, notamment à travers son blog : « Management & RSE ». Il est également coordonnateur du pôle "Affaires sociales" du think tank Terra Nova, membre du Conseil scientifique de La Maison du Management, membre du comité de labellisation du label de RSE Lucie, membre du comité de rédaction du journal en ligne Metis dans lequel il publie régulièrement.

Marie-Laure Meunier, Présidente de l'AFraME