



Édito

Par Martin Richer,
consultant en Responsabilité sociale des entreprises

Ce texte aurait dû être l'édito du dossier... mais il y avait tellement de choses à dire...

En vous apprêtant à plonger dans ce numéro spécial consacré à la RSE par le MagRH, vous vous exposez à quelques découvertes ou confirmations majeures.

Tout d'abord, la très grande diversité des contributeurs à ce dossier (directeurs RSE, DRH, investisseurs, syndicalistes, chercheurs et universitaires, consultants...) met en évidence l'éventail très large de perceptions et d'attentes vis-à-vis de la RSE. Leur point commun : la plupart constatent les avancées mais attendent davantage de détermination et d'authenticité dans les changements promis par les entreprises et dans les compor-

tements qu'elles adoptent. Il faut rappeler à cet égard que s'affirmer plus vert que les autres ou plus avancé socialement n'a rien à voir avec la RSE : il s'agit tout au plus de proclamations ou d'incantations. La RSE, c'est bien autre chose. C'est une démarche de management consistant à prendre des engagements avec ses parties prenantes, puis à les évaluer et à les réguler avec elles. C'est pourquoi je propose de traduire l'acronyme RSE par Retour Sur Engagements. Les

exemples souvent légitimement mis en avant de « greenwashing » et de « social-washing », c'est-à-dire la constatation d'un écart entre le dire et le faire, ne reflètent en rien l'échec de la RSE, mais simplement l'amateurisme (ou plus grave, le cynisme) d'entreprises qui n'ont pas compris la discipline que nécessite la démarche de la RSE. Fort heureusement, et ce dossier le montre bien, bon nombre d'entreprises conduisent leur politique RSE de façon professionnelle et éthique.

La France et ses entreprises sont-elles bien placées en matière de RSE ?

Plusieurs articles dans ce No du MagRH posent la question de savoir si notre pays et ses entreprises sont plutôt bien positionnés ou non vis-à-vis de « l'état de l'art » en matière de RSE et développement durable... et apportent à cette question des réponses différentes. Globalement, notre pays, ses territoires et ses entreprises sont plutôt bien placés. J'en veux pour preuve, par exemple, le classement annuel réalisé par EcoVadis (troisième étude sur la performance RSE des entreprises françaises et étrangères publiée en avril 2019), qui évalue le niveau de management de la RSE des entreprises dans le monde et place les entreprises françaises sur la troisième marche du podium, devancées seulement par la Suède et la Finlande. De nombreux autres classements (RobecoSam, Corporate Knights, Oekom, DJ Sustainability Index, CSRHub,...) confirment cette bonne position. Mais une fois de plus, tout dépend de ce que l'on mesure et le repos sur un lit de lauriers n'est pas à l'ordre du jour.

Ainsi, même si elles font généralement bonne figure dans les classements globaux, les entreprises françaises connaissent des faiblesses persistantes dans des domaines majeurs : l'éthique des affaires et la corruption (voir par exemple le classement de Transparency International ; heureusement, les choses progressent depuis la loi « Sapin 2 »), la préservation de la biodiversité, la gestion de l'eau, notamment les nappes souterraines (voir l'indice de performance environnementale réalisé tous les 2 ans par l'université américaine Yale, qui classe 180 pays en fonction de 24 critères environnementaux), les investissements dans les énergies renouvelables, la qualité de l'air en milieu urbain (en octobre 2019, la Cour de justice européenne a condamné la France, estimant qu'elle a dépassé « de manière systématique et persistante » le seuil limite de dioxyde d'azote depuis 2010), la pollution aux particules fines (dont le coût humain en France est particulièrement lourd, 48.000 morts prématurés par an, soit presque autant que les 49.000 dus à la consommation d'alcool). Paris reste l'une des capitales les moins vertes en Europe d'après

Treepedia, qui classe les villes en fonction de la masse végétale qu'elles abritent.

Les grandes entreprises françaises sont « à la traîne s'agissant de la neutralité carbone », constate EcoAct dans son dernier rapport annuel sur les performances climat du CAC40. En 2019, 82 % des entreprises du CAC40 n'ont pas de stratégie de neutralité carbone. Seuls deux groupes (Atos et BNP Paribas) sont déjà neutres en carbone, sur leur périmètre opérationnel (hors chaîne d'approvisionnement). C'est moins bien que les grandes entreprises des indices américain, britannique et espagnol. Seulement 5 % du CAC 40 est neutre en carbone contre 6 % pour l'IBEX 36 % pour le Dow 30 et 8 % pour le FTSE 100.

De plus, les classements sont très sensibles non seulement aux pondérations entre les différentes dimensions de la RSE mais aussi au choix des indicateurs. Prenons l'exemple du dialogue social. Les indices, notations ou classements qui prennent en compte les moyens du dialogue social (heures de délégation, par des entreprises dotées d'un CSE,...) classent la France en leader. Mais ceux qui retiennent les résultats du dialogue social (par exemple la proportion de représentants du personnel qui déclarent que leur avis est réellement pris en compte par leur direction selon l'enquête EWC d'Eurofound) classent la France en queue de peloton.

Contrairement à ce qu'affirment ceux qui ont déjà tourné la page de la RSE pour aborder des rivages plus verdoyants, la RSE a encore un long chemin à parcourir. Regardons du côté des citoyens : seuls 10 % des Français connaissent bien le concept de RSE, d'après un sondage effectué par l'Ifop en septembre 2019 (« Le regard des Français sur la RSE et leur appropriation »). La même étude montre que parmi ceux qui travaillent, 38% sont incapables de dire si leur entreprise est engagée ou non dans une démarche RSE. Cela n'est qu'à peine mieux du côté des entreprises : la dernière enquête de l'INSEE (Entreprises et développement durable, mai 2019) révèle qu'à peine 59 % des entreprises de 20 salariés ou plus déclarent avoir déjà entendu parler de la RSE !

Bon... d'accord... mais est-ce que, au moins, cela s'améliore ?

Pas dans tous les domaines. Il faut souligner par exemple, que les émissions de gaz à effet de serre (GES) de notre pays sont reparties à la hausse depuis 2015, l'année même de la signature des Accords de Paris, notamment dans les secteurs des transports et des bâtiments et que plusieurs rapports officiels ont souligné le retard pris sur tous les fronts par la France en matière de transition

énergétique. Le dernier rapport que consacre tous les quatre ans le ministère de la Transition écologique à l'état de l'environnement en France indique clairement que notre pays rejette toujours beaucoup trop de GES, en suivant une trajectoire « encore éloignée de celle qui permettrait de respecter les objectifs de l'Accord de Paris sans ruptures des modes de vie ». La France n'a aucune leçon à donner au reste du monde. Elle dépasse la majorité des neuf seuils de comparaison établis pour la première fois dans ce rapport. Ses habitants relâchent chacun en moyenne 4,9 tonnes de CO₂ par an, davantage que la moyenne mondiale (4,8 tonnes) et bien au-delà des limites à respecter (entre 1,6 et 2,8 tonnes par an entre 2018 et 2100) pour rester sous les 2 degrés de réchauffement à l'échelle de la planète. Et bien entendu, si l'on ajoutait les émissions de GES liées aux produits que nous importons – ce qui ne manquerait pas de logique – notre situation apparaîtrait encore plus dégradée.

Les manifestations du risque climatique (mais aussi des risques sociaux dus au creusement des inégalités) ne cessent de s'accroître. Le Bureau de l'ONU pour la réduction des risques de catastrophes (UNISDR) a publié une étude sur l'occurrence des catastrophes naturelles entre 1998 et 2017 et leur impact économique. Il montre qu'en 20 ans, le coût des catastrophes improprement qualifiées de « naturelles » a crû de 1.600 milliards de dollars... et que la France est très impactée. Le coût économique de ces catastrophes (2.908 milliards de dollars) a été multiplié par 2,5 par rapport aux deux décennies précédentes et l'écart d'impact entre les pays riches et pays pauvres se creuse. Par ailleurs, parmi les pays les plus touchés, la France se situe au 10ème rang. Parmi les « désordres géopolitiques », rappelons aussi que depuis 2015, le nombre d'humains souffrant de la faim est reparti à la hausse et atteint à présent 820 millions de personnes, autant qu'il y a 10 ans (selon l'ONU, octobre 2019).

Fort heureusement, la prise de conscience progresse, surtout dans certains domaines. Interrogés sur les enjeux qui les préoccupent le plus « à titre personnel », les Français viennent pour la première fois de placer en tête la protection de l'environnement (52%), devant « l'avenir du système social » (48%) et « les difficultés en termes de pouvoir d'achat » (43%), selon le sondage annuel Ipsos sur « les fractures françaises » réalisé pour Le Monde (septembre 2019). La pression sur les Etats et les entreprises monte. De la part des investisseurs, qui au G20 d'Osaka ont réclamé des mesures d'urgence pour respecter les Accords de Paris et commencent à augmenter le coût du capital pour les entreprises les moins responsables. De la part des grands clients, qui au travers de politiques

d'achats responsables, incitent leurs fournisseurs et sous-traitants à évoluer. De la part des futurs talents, qui ont signé en masse le « manifeste pour un réveil écologique », annonçant qu'ils se refusent à travailler pour des entreprises qui ne s'engagent pas vers plus de responsabilité. De la part des consommateurs, qui, armés de leur Yuka et autres applis, se servent de leur smartphone pour orienter leurs dépenses.

Que faire pour accélérer ?

Alors, faut-il que chacun d'entre nous se responsabilise et limite ses déplacements en avion, vende sa voiture, isole son logement, arrête de consommer de la viande, se mette à trier ses déchets plus sérieusement et se renseigne sur les conditions de fabrication avant d'acheter un produit ? Ou faut-il exiger de l'Etat, des collectivités et des entreprises une implication plus forte et des décisions plus radicales ? Plusieurs articles dans ce dossier du MagRH posent la question directement ou indirectement. Ma conviction est que les deux approches sont complémentaires et se renforcent mutuellement.

Mais une chose est sûre : changer nos comportements individuels est positif mais ne suffira pas. Le cabinet Carbone 4 (étude de juillet 2019) a chiffré l'impact des éco-gestes et conclut que même avec un comportement individuel qu'il qualifie d'"héroïque", c'est à dire le scénario dans lequel chaque Français aurait activé tous les éco-gestes possibles, un Français ne peut espérer diminuer son empreinte carbone de plus de 2,8 tonnes par an, soit environ 25 % de son empreinte annuelle, alors qu'il faut la réduire de 80 % d'ici 2050 pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris. Le reste du chemin à faire « est aux mains des acteurs clés de notre environnement sociotechnique, à savoir les pouvoirs publics et les entreprises ».

Nous n'avons donc plus le choix, collectivement, d'attendre. Il faut que les entreprises reconstruisent des business-models décarbonés (comme le font Michelin ou Schneider Electric), investissent massivement dans les énergies renouvelables (comme le fait Total... qui montre que le côté obscur peut se compléter d'une face plus lumineuse), abandonnent les produits qui ne correspondent plus à une stratégie soutenable (Solvay, Unilever), régulent mieux leur chaîne de valeur, dialoguent avec leurs parties prenantes, intègrent la RSE à leur stratégie et à l'ensemble de leurs métiers. Il faut que l'Etat et les collectivités territoriales mobilisent les entreprises, organisent les filières de recyclage, développent des politiques publiques ambitieuses sur l'agriculture responsable, l'isolement des logements, rattrapent le retard de la France en matière de fiscalité écologique,...

Il faut pour cela aiguïser la prise de conscience des dirigeants. Le « Baromètre grandes entreprises » d'Eurogroup Consulting (12^e édition, janvier 2019) a montré que le risque du réchauffement climatique n'est jugé préoccupant que par 24% des dirigeants des grandes entreprises françaises. Une proportion plus importante d'entre eux le trouve moyen et 33% encore l'estiment faible ! Vous avez bien lu. Ainsi, les dirigeants sont beaucoup plus sensibles à d'autres risques comme le niveau de croissance (76% le jugent préoccupant, ce qui le place au premier rang), puis dans l'ordre, les risques juridiques et législatifs (nouvelles réglementations... pour 61%), les risques financiers (marchés, taux... pour 55%). En fait, avec 24%, le réchauffement climatique apparaît à peine dans le radar des dirigeants français, tout en bas de leur liste de priorités. Même des risques dont les menaces réelles sont relativement peu matérialisées comme la concurrence internationale (28%) ou l'inflation (31%) préoccupent davantage les dirigeants. Les salariés (présents ou futurs) joueront un rôle déterminant pour sensibiliser les dirigeants, car la société civile est en avance sur les entreprises.

Mais la prise de conscience, même si elle s'améliore effectivement, ne suffira pas... si elle ne se traduit pas par un passage à l'acte. On trouvera dans ce MagRH de beaux exemples d'initiatives prises par des entreprises grandes et petites, soucieuses de contribuer au bien commun. Mais il faut aller plus loin et plus vite. En début d'année, l'« enquête auprès des dirigeants d'entreprise autour de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux », menée par Harris pour Aesio et le Mouves (mars 2019) montrait que 88% des dirigeants d'entreprise se déclarent prêts à changer certaines pratiques pour mieux prendre en compte des enjeux sociaux et environnementaux mais seuls 5% accepteraient d'y consacrer plus que l'équivalent de 5% de leur chiffre d'affaires et 20% entre 3 et 5%...

La gouvernance des grandes entreprises n'est pas non plus suffisamment mobilisée. L'IFA (Institut Français des Administrateurs) a tiré la sonnette d'alarme en publiant les résultats d'un sondage réalisé auprès de ses adhérents en octobre 2019, qui montre que « les conseils d'administration peinent à intégrer concrètement le risque climatique ». Si les administrateurs ont conscience de l'urgence, près de la moitié estimant que le risque est immédiat pour les entreprises, les actes concrets sont encore rares. Seuls quatre conseils sur dix examinent périodiquement les enjeux climatiques. Et quand ils le font, c'est à l'occasion de la mise à jour de la cartographie des risques dans un cas sur

deux, et lors d'un séminaire stratégique dans un cas sur quatre. Oui, la route de la RSE est encore longue... et la DRH (Direction des Ressources Humaines) jouera un rôle d'entraînement essentiel.

En quoi cela concerne-t-il la DRH ?

Avant la loi PACTE, le Code civil (scellé par Napoléon en 1804) ne voyait l'entreprise que comme une entité juridique devant être gérée dans l'intérêt des associés. Désormais, elle doit « prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Autrement dit, la DRH a désormais les moyens de dépasser la séculaire asymétrie avec le DAF ; sa voix doit peser le même poids dans les décisions du Comex ; « capital humain » et capital financier sont placés à parité.

De plus, la DRH bénéficie d'une position stratégique dans l'entreprise : elle se trouve aux points d'articulation entre elle et la Société. La Société se trouve confrontée à un problème d'insertion professionnelle des jeunes ? C'est la DRH qui pilote le processus de recrutement, d'insertion par l'apprentissage. Un problème de discrimination par l'origine sociale ou ethnique ? Là encore, les processus de recrutement mais aussi de promotion et de développement RH sont à l'œuvre. Quid de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ? Ici encore, les politiques de promotion, de rémunération, d'accès à la formation, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle sont déterminantes. La Société est confrontée aux défis du vieillissement de la population, de la pénibilité, de la montée des risques psychosociaux, de l'augmentation du coût de l'absentéisme ? C'est encore la DRH qui pilote les politiques de management de l'intergénérationnel, d'amélioration des conditions de travail, de qualité de vie au travail, de prévention des risques professionnels. Sur la plupart des enjeux sociétaux, c'est la DRH qui peut proposer des leviers pertinents issus de sa politique de GRH (politique de diversité, par exemple) ou de RSE (insertion du handicap, mécénat de compétences,...).

La DRH est au cœur de l'élargissement des finalités de l'entreprise, qui quitte les rivages de l'absolutisme actionnarial (raison d'avoir) pour chercher la contribution de l'entreprise aux enjeux sociétaux (raison d'être). Ce dossier du MagRH montre qu'elle jouera un rôle essentiel pour ancrer les politiques RSE dans le corps social des entreprises. Bonne lecture !

**TOUS
CONCERNES ?**