

Responsables RSE : comment agir pour convaincre ?

Longtemps isolés au sein de leurs organisations, les responsables Responsabilité Sociétale des Entreprises ont été pionniers pour intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans la stratégie des entreprises, au-delà de la stricte dimension financière. Où en est-on 20 ans après ?

Fabrice Bonnifet est directeur Développement durable chez Bouygues et président du C3D¹. Il œuvre à l'évolution des modèles économiques et pilote des projets transverses associés à la stratégie.

La situation du monde ne permet pas d'attester d'une modification de la trajectoire écocide de l'humanité, malgré les efforts de toutes celles et tous ceux qui tentent d'alerter en vain, parmi lesquels les professionnels de la RSE. Depuis l'avènement de cette fonction dans les organisations entre les années 2000 et 2010, on ne compte plus les outils de sensibilisation qui ont été testés puis déployés par les responsables RSE pour convaincre

les décideurs d'intégrer la durabilité au cœur de leur stratégie. Mais si seulement il suffisait d'avoir compris pour commencer à agir, nous pourrions reprendre espoir dans notre destinée. Cependant, il est certain que l'ignorance n'est pas non plus le meilleur guide pour l'action. Tout l'enjeu des prochaines années va être, pour les responsables RSE des entreprises, de contrer l'anxiété naturelle de chacun au changement par une anxiété collective au non-changement.

Informé d'abord

En entreprise, il existe trois façons d'éveiller les consciences pour espérer déclencher des actions concrètes de transformation des modèles économiques et des modifications

¹ Collège des directeurs du développement durable.

comportementales de nos modes de vie. L'enjeu est de faire accepter l'inéluctable de la sobriété, aussi mieux vaut qu'elle soit choisie plutôt que subie. La première massivement utilisée par les responsables RSE consiste à présenter d'une façon didactique l'implacabilité des faits scientifiques, à savoir principalement les conclusions brutes des rapports du Giec² (climat) et de l'Ipbes³ (biodiversité). Hélas, l'efficacité de cette pratique est proche du zéro absolu, l'effet « j'y pense, puis j'oublie », cher à Jacques Dutronc, fonctionne à plein. Après la sidération dans la découverte des chiffres, le train-train du quotidien reprend vite le dessus sans aucune ou si peu de modifications substantielles des comportements. Le cerveau humain n'aime pas les mauvaises nouvelles. Il est programmé pour les effacer ou les classer dans un coin pour surtout ne plus y penser. C'est sans doute un réflexe de santé mentale.

Puis, faire prendre conscience

La seconde pratique pédagogique en vogue actuellement dans les organisations vise à faire découvrir, outre les conséquences dramatiques du réchauffement climatique et de l'érosion de la biodiversité, les causes

² Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

³ Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques.

« L'enjeu est de faire accepter l'inéluctable de la sobriété, aussi mieux vaut qu'elle soit choisie plutôt que subie. »

à l'origine du problème. Les deux méthodes phares en vogue pour faire cela sont incontestablement la Fresque du climat et le parcours en U du MIT, méthode de leadership et de conduite de l'intelligence collective visant l'émergence et la mise en œuvre de solutions innovantes pour l'accompagnement au changement. Si participer à ces exercices ludo-pédagogiques ne garantit pas un passage à l'acte immédiat, ils ont le mérite de faire douter. Et le doute est le préalable à la réflexion, puis à la décision d'agir. À partir de là, des initiatives peuvent naître, mais en l'absence de volonté de changer les règles économiques de la part des véritables décideurs, l'efficacité des actions résultantes demeure faible, voire imperceptible.

Enfin, transformer

La troisième pratique est celle qui permet de faire évoluer les paradigmes des modèles d'affaires basés sur le « toujours plus » de l'économie linéaire désincarnée de l'essentiel et au profit exclusif des marchés financiers. Cette pratique s'appuie essentiellement sur du benchmark pour démontrer qu'il est possible de créer de la valeur économique sans détruire la valeur écologique, le paradoxe étant que les responsables RSE proposent des changements de modèle aux dirigeants et des idées aux collaborateurs. Mais en réalité, ce sont les collaborateurs et la société civile qui attendent des changements de paradigme tandis que les dirigeants n'acceptent que des idées.

In fine, rares sont les responsables RSE qui parviennent à faire évoluer le modèle d'affaires de leur entreprise, tout en prenant en compte les coûts de réparation des externalités négatives. Pour atteindre cet objectif, les responsables RSE utilisent la stratégie des alliés et leur pouvoir d'influence sur les dirigeants et donc de la confiance qu'ils ont su construire au fil du temps.

