

## **LA RSE DU TERRAIN EST A INVENTER**

*La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est devenue l'une des priorités de la plupart des sièges des grandes entreprises. En France, elle est pour l'instant peu visible sur le terrain : PME indépendantes ou sites de grands groupes, les intérêts de la RSE sont encore peu voire pas perçus. Certaines pratiques actuelles sont même contre productives. La RSE terrain est à inventer.*

### **A L'INTERIEUR DES GRANDES ENTREPRISES**

Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, prévention des risques, risque de réputation, exigence des actionnaires, loi NRE, demande des clients... les grandes entreprises prennent plutôt très au sérieux la dynamique de RSE. Communication, stratégie, gouvernance, partenariats avec des acteurs de la société civile... On remarque chaque année de nouveaux progrès dans les capitales des pays du Nord. Certaines entreprises réussissent la prouesse de consolider leurs données sur l'ensemble de leurs activités à l'échelle planétaire. Comment est-ce vécu dans leurs sites en France ?

On rencontre bien sûr bon nombre d'initiatives intéressantes : sites industriels qui ont tissé des relations bénéfiques pour tout le monde avec leur entourage sur les aspects environnementaux ; grande distribution qui s'efforce de travailler avec les entreprises locales, qui communique en interne et vers ses clients... Mais ce ne sont que des exemples (qui d'ailleurs ne concernent souvent qu'un seul aspect du Développement Durable (DD)) qui contredisent la dynamique générale actuelle.

Lorsqu'on s'adresse à un site de production ou une agence d'un grand groupe en province, les réponses sont évasives et souvent difficiles à obtenir. « On ne communique rien ici, adressez-vous au siège. » En approfondissant les échanges, les interlocuteurs expliquent bien souvent qu'ils ne savent pas grand chose. On a bien commencé à leur dire que le Développement Durable les concerne mais le sujet a peu été développé. Eventuellement quelques heures de formation ont concerné quelques personnes. On renvoie souvent vers le responsable environnement, qui, en général, valorise le Système de Management de l'Environnement – certains ont l'honnêteté de parler d'Environnement Durable –, mais s'avoue démuné sur les autres aspects du Développement Durable. Ce constat n'est pas flatteur mais explique en partie pourquoi la base a tendance à dénigrer le DD et la RSE avant même de les connaître : « C'est une affaire de directeurs et de politiques. A nous, on ne nous demande rien. De toutes façons, c'est que du marketing. ».

Du côté des cadres intermédiaires chargés de la mise en oeuvre des stratégies (et d'arbitrer entre les différents critères de décision), il y a souvent peu ou pas de relais opérationnels suffisamment avertis en la matière.

### **OUBLI OU IGNORANCE DES PARTIES-PRENANTES ?**

Relations avec les Parties Intéressées ? On est souvent à 100 lieues des partenariats entre la direction de l'établissement et une association environnementale. Il est vrai que les acteurs locaux des ONG et Partenaires sociaux sont peu au courant des potentialités qui s'ouvrent à eux grâce à la RSE (contrairement à leurs responsables parisiens qui sont maintenant habitués à côtoyer les directions des sièges). Mais de toute façons, comme la RSE n'est pas encore vraiment déclinée à son échelon, le Directeur d'établissement n'a bien souvent rien engagé.

On peut rencontrer des cas où le DD est vécu très négativement. Reporting à remplir et plan d'action à subir, cela permet au siège de communiquer sur des chiffres consolidés et fiables, mais sur le site, c'est très mal vécu : aucune concertation avec les acteurs du terrain, aucun dialogue avec le voisinage, les injonctions ne prennent pas en compte le local...

Lorsqu'un grand groupe annonce qu'il va imposer à ses fournisseurs l'adhésion à son code de DD, on peut se demander s'il ne risque pas de s'y prendre de manière aussi négative et d'imposer sa vision et ses propres engagements au lieu d'insuffler la mise en place de dialogue et de véritables partenariats.

## **DU COTE DES PME**

D'autant que la plupart des PME sont peu averties. On commence tout juste à découvrir les contraintes naissantes (RSE réclamée par les clients (entreprises privées, marchés publics, particuliers...), prise en compte pour l'attribution de financement (par les banques, pour des subventions...). Peu nombreux sont les chefs d'entreprise qui se sont engagés sur un plan d'action ou ont commencé un diagnostic. Le risque pour eux est que les contraintes liées au DD ne se transforment pas en opportunités de progrès.

## **DECLINONS LA RSE SUR LE TERRAIN**

Il nous faut maintenant imaginer la RSE du terrain. Elle ne peut pas être une simple application de la politique RSE des grands groupes. Si la stratégie générale d'une succursale doit évidemment se fonder dans la stratégie de son groupe, la mise en oeuvre de la RSE chez elle nécessite une prise en main locale, propre à chaque site, avec les acteurs locaux concernés (interne et externes).

S'il y a consensus sur la cible du DD - la perfection -, il est évident que, dans la pratique, au quotidien, il n'y a pas de solution idéale, universelle et généralisable à tous. Les acteurs concernés ont à élaborer chaque jour des compromis pour faire mieux aujourd'hui que ce qu'on faisait hier. Pour une entreprise, c'est trouver des compromis malgré les injonctions contradictoires (concilier réduction des coûts, des délais, accroissement de la qualité, la prise en compte des effets sociaux, environnementaux, sociétaux...), compositions qui seront forcément différentes d'un site à l'autre.

La tâche est vaste, mais l'enjeu n'en vaut-il pas la peine ? Réussir à décliner la RSE au niveau local pour le développement durable de notre planète.

Octobre 2005, Eric GOUJOT