



Interview/Comundi

Sylvie Langlois et Hélène EXBRAYAT - Octobre 2017

RSE et Management d'équipe : *Comment manager de façon plus efficace et équitable grâce à la RSE ?*

On parle beaucoup de RSE, mais qu'est-ce que la RSE ?

Très simplement : ce sont les principes du Développement Durable appliqués aux organisations. Plus précisément, c'est la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, à savoir les impacts sociétaux et environnementaux de l'activité d'une entreprise. Il existe des définitions officielles qui sont notamment apparues aux Etats Unis dès les années 50 avec l'économiste et philosophe Ed Freeman, qui a inventé la notion de RSE et des « parties prenantes » pour l'entreprise.

Une définition officielle existe aujourd'hui autour d'un consensus international défini par l'ISO 26 000. La notion même de RESPONSABILITE est cruciale dans la définition de la RSE. L'idée est que l'entreprise **engage sa responsabilité sur l'impact de ses actions et de ses décisions sur la société et l'environnement**. Elle s'engage à construire un modèle économique vertueux qui tout en faisant de l'argent, contribue à un impact positif et constructif sur les femmes et les hommes mais aussi sur la planète. Toutes ses activités et surtout celles qui sont développées dans les pays en voie de développement doivent respecter les Droits de l'Homme et les directives de programme des Nations Unis pour l'Environnement. Aujourd'hui, nous assistons plutôt à l'inverse ; les activités d'une grande majorité des entreprises ont un impact peu positif voire destructeur sur la santé physique et mentale de leurs salariés mais aussi sur l'environnement.

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) **invite les managers à penser et créer de nouveaux modes organisationnels et managériaux** plus respectueux du Vivant. Quand on parle de Vivant en RSE, cela intègre les êtres humains, bien évidemment, mais aussi les animaux, les plantes, les sols et les sous-sols. Ce qui implique de comprendre que l'Homme fait partie intégrante d'un seul et même écosystème.

La RSE replace donc l'Homme dans un écosystème global, elle le resitue à sa place, c'est-à-dire à une place moins ethnocentriste et dominante sur toutes les autres espèces vivantes. Elle le fait descendre de sa pyramide et crée **une horizontalité de responsabilités**. Tout est lié.

Sur le plan managérial, l'impact de la RSE sur le management des Hommes est du même ordre. C'est d'abord faire prendre conscience aux managers que les modes de management très pyramidaux et hiérarchiques ne fonctionnent plus, notamment sur les nouvelles générations ... C'est ensuite leur donner des clés de manager autrement dans un esprit de plus grande confiance et responsabilités.

Nous tentons dans cette formation de renverser la table ; intégrer les notions de RSE dans le management demande avant tout une remise en question personnelle du manager. C'est là qu'est le plus gros travail. Il doit lui aussi, « redescendre de sa pyramide » et accepter de perdre une forme de pouvoir **pour mieux le partager tout en préservant son leadership et en gagnant en légitimité et efficacité.**

Manager de façon plus transversale, horizontale et partagée est une première étape à faire dans l'égo du manager. Quand le déclic est fait et la confiance en soi installée, le travail peut se faire en équipe sur des valeurs communes. De très beaux exemples d'entreprises ayant appliqué ce mode de management fonctionnent parfaitement avec une belle réussite financière et sociale à la clé : Pocheco, Norsys, Alter Eco, Artupox, Armor Printing, Groupe Hervé

Pourquoi déployer la démarche RSE dans son entreprise ?

Car nous n'avons plus le choix, partout la RSE fait des émules et même chez les PDG des grands groupes internationaux. La tâche est immense. Les objectifs mondiaux du Développement Durable de 2015 que la France a signés, nous rappelle l'importance de développer des modèles économiques moins prédateurs et plus respectueux des Hommes et de la Terre. Ce que certains experts appellent les « *entreprises sociales et écologiques* » pour construire et non plus détruire du vivant.

Les notions de QVT (Qualité de Vie au Travail) ne sont plus vaines, rappelons que le coût des arrêts de travail, des dépressions et burn-out ne cessent d'augmenter tous les ans en France. Et surtout qu'un salarié heureux et reconnu, qu'il soit manager ou non, est un salarié beaucoup plus efficace !

Les chiffres et les témoignages sont là aussi pour nous prouver l'efficacité des stratégies RSE en entreprise. Elle est économiquement et socialement bénéfique à plusieurs niveaux !

Une très belle étude réalisée par France Stratégie en 2016 sur 8500 entreprises françaises montre que les entreprises ayant mis en place une stratégie RSE surperforment de 13 % financièrement par rapport à celles qui n'ont rien fait dans ce sens. Au-delà, les bénéfices sont cités nombreux par ceux qui la pratiquent : elle crée une meilleure cohésion sociale, les salariés se sentent plus responsabilisés et reconnus, ils s'investissent donc plus dans leur travail, elle fédère autour d'un projet commun « éthique » qui motivent les partenaires, elle attire aussi de nouveaux talents et stimule l'innovation. Enfin elle réduit les coûts sociaux liés aux arrêts de travail.

Pour ceux qui la pratiquent, les témoignages sont légion ! Nous en parlerons dans notre formation en donnant des exemples concrets. Le PDG de Pocheco, Emmanuel Druon, chantre de la RSE à tous les plans donne de nombreux témoignages dans la presse mais aussi dans son livre :

« l'Économie » salué par le prix des Echos. L'AFNOR lui a donné 4 fois une notation « d'exemplarité » sur les critères de QVT et de cohésion sociale.

Pourriez-vous vous présenter en quelques mots ?

Hélène EXBRAYAT : je suis consultante et formatrice depuis 17 ans en stratégie d'entreprise et suis devenue depuis 10 ans, experte des questions touchant au DD (Développement Durable) et à la RSE. J'ai fondé mon cabinet SequoiaVox en 2014 avec 3 associées : nous faisons du conseil, de la formation et des études de marché principalement autour des thématiques du DD et de la RSE. Aujourd'hui nous accompagnons des entreprises en pilotage de projets RSE, de l'amont à l'aval en passant par le management RH. Je suis diplômée d'un Master d'Economie Comparée, d'une licence d'Histoire et d'un Master en Développement Durable et Organisations de l'Université Paris Dauphine en 2015 où j'en suis sortie 1^{ère} dauphine avec la Mention Bien.

Je crois fondamentalement aux valeurs du Développement Durable qui doit irriguer toutes les strates de l'entreprise et notamment celui du management des équipes.

Sylvie LANGLOIS :

RSE et Management, un nouveau DUO ?

Oui, sans aucun doute, car la RSE à travers les valeurs qu'elle développe (autonomie, responsabilisation, respect des parties prenantes, respect des autres, respect du vivant, de la nature, des animaux...) irrigue à tel point la vie de nos entreprises qu'elle impacte à fortiori les comportements de nos managers. « L'entreprise ambitieuse et exemplaire » vise la clarification de son organisation et permet à « chacun de comprendre en quoi il contribue à la réussite collective et à la création de valeur ». Extrait de la charte du Management équitable. Cela soulève nombre de questions touchant aux prises de décision, à la formation des collaborateurs, aux relations de travail, aux processus participatifs, à la transparence des rémunérations.... Se former au Duo « RSE et Management », c'est viser à mettre en place des pratiques plus éthiques de management et d'encadrement des équipes mais aussi plus innovantes et créatives dans un but commun : celle de la performance GLOBALE de l'entreprise où le capital de l'entreprise devient triple et nivelé : humain, environnemental et financier.

Quelles sont les implications de la RSE pour les managers ?

Cette question est importante sans quoi la RSE serait condamnée à produire un discours vide de sens. Or elle n'est pas qu'une simple mesure cosmétique ! Dans nos formations, les managers

sentent en quoi la RSE les engage à des relations différentes avec leurs équipes. Les salles de conférence regorgent aujourd'hui de conférenciers invités à s'exprimer sur les « nouveaux modes de management ». Cela signifie que nous savons tous qu'un virage inéluctable est amorcé. La RSE nous renseigne sur les attendus en termes managériaux : manière d'exercer le pouvoir et l'autorité dans le sens de l'intérêt général, mise en œuvre de relations respectueuses qui tiennent compte des attentes de chacun, présentation d'un sens à l'activité collective....!

Nous vous le redisons, la RSE c'est avant tout de la RESPONSABILITE sociale (et environnementale). Qu'est-ce que cela veut dire et implique sur le management – précisément? Si nous devons résumer nous dirions que chacun d'entre nous, à notre échelle individuelle, **est responsable de ses actes et de ses paroles sur autrui** (et sur l'environnement). En tant que manager d'une équipe, je suis donc responsable de la qualité de vie au travail de mes collaborateurs. Toutes les études sérieuses prouvent aujourd'hui, mais aussi factuellement, que le bonheur au travail des salariés crée de la performance économique et de la cohésion d'équipe. Un salarié heureux, reconnu, intégré devient un salarié performant. Tout le monde s'en porte mieux et le chiffre d'affaire de l'entreprise avec !

C'est donc replacer cette notion de responsabilité au sein du management des femmes et des hommes. Comment je peux **intégrer cette notion de responsabilité** vis-à-vis de moi-même, en tant que manager, mais aussi vis-à-vis de chacun de mes collaborateurs ? Comment faire pour donner plus d'autonomie et de sens des responsabilités afin de renforcer la cohésion d'équipe ? Comment créer une meilleure performance sociale, environnementale et donc financière de l'entreprise ?

Comment peut-on accompagner les managers ?

Tout d'abord en leur permettant de mieux saisir ce qu'est la RSE et quelles sont ses impacts positifs sur l'entreprise. Et notamment comprendre que ce n'est pas seulement un concept mais bien une feuille de route d'actions concrètes dans l'entreprise. C'est donc comprendre ses enjeux qui sont immenses. Nous accompagnons ainsi les managers dans ce sens pour les aider d'abord à avoir un déclic intellectuel et psychologique, pour ensuite les accompagner à trouver les moyens, les actes et les paroles qu'ils pourront mettre en place pour changer leur mode de management. L'idée est qu'il reparte avec une sorte de « boîte à outils » du manager équitable qui leur permettra de gagner en performance et bien-être. Nous les aidons à identifier les pratiques éthiques qui permettent de gagner en force collaborative (reconnaissance, autonomie, responsabilité, mise en œuvre de l'intelligence collective, mise en avant de l'action collective...) mais aussi en confiance en soi et dans leurs collaborateurs.

La RSE donne une occasion à saisir de faire évoluer nos modes de management. Il s'agit de rendre nos managers acteurs du changement au sein d'un projet fédérateur qu'est la RSE. Nos jeunes diplômés deviennent très sensibles aux enjeux du Développement Durable et souhaitent connaître les engagements de leurs futurs employeurs sur ce sujet. L'enjeu est de taille et très porteur !