

## Comment perdre une bataille ?

### Le DRH face à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)



**Jacques IGALENS**

**Président fondateur de l'AGRH**

**Vice-Président Développement Durable de l'Université de Toulouse**

Sur les 40 sociétés qui forment le CAC, deux ont confié à un DRH ou (ex)DRH la responsabilité du développement durable. J'ai interrogé certains d'entre eux pour savoir ce qu'ils en pensaient. Voici un échantillon (non exhaustif) des réponses que j'ai obtenues qui prouvent que, s'il n'existe pas un seul chemin qui conduise au succès, il y a également plusieurs façons de perdre une bataille.

- 1) L'art de la précision sémantique : « La RSE cela ne veut rien dire, chez nous il y a une direction du développement durable »

**Objection** : le développement durable est un terme d'application plus large (voir par exemple les Agendas 21 des collectivités territoriales) mais il n'y a aucune différence de fond entre RSE et DD. Le livre vert de la commission européenne sur le sujet l'explique fort bien :

(<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>)

- 2) L'art de l'esquive : « La RSE, comme le DD c'est essentiellement une préoccupation environnementale, donc ce n'est pas notre job ».

**Objection** : s'il est vrai que la préoccupation environnementale fait partie de la RSE, il y a également des dimensions économiques, sociales, sociétales, éthiques. A priori personne ne possède l'ensemble des compétences techniques sur tous ces sujets. A posteriori les directeurs du DD qui sont en poste ne sont pas, loin de là, des experts de l'environnement.

- 3) L'art de la prévision : « La RSE, le DD ce sont des modes qui passeront, nous en avons connu bien d'autres, inutile de s'emballer »

**Objection** : il y a des modes qui passent et des modes qui restent, la qualité fut « à la mode » dans les années quatre-vingt, elle est toujours là et pour longtemps. Pour peu qu'on analyse les évolutions des sociétés il apparaît que la RSE et le DD sont bien des réponses adaptatives à des problématiques fondamentales et pérennes (la mondialisation, le réchauffement climatique, la diminution des réserves naturelles...)

- 4) L'art de la prose : « La RSE c'est comme la prose de Monsieur Jourdain, on en fait tous les jours sans le savoir »

**Objection** : il y a dans la RSE des préoccupations traditionnelles de GRH ( santé, sécurité, égalité homme/femme par exemple) souvent elles ont été posées avec une acuité nouvelle mais sont apparues des thématiques tout à fait originales, la mixité, les ACI, l'engagement du salarié dans des causes citoyennes, le partenariat avec des ONG, l'audit social de la chaîne des sous-traitants et des fournisseurs, etc.

- 5) L'art de la défausse : « On est en reengineering permanent de la fonction, entre outsourcing, intégration, automatisation, Do It Yourself ou Employee Self-service bientôt il n'y aura plus personne dans la DRH donc ce n'est pas le moment d'accroître nos responsabilités ».

**Objection** : au contraire, c'est plus que jamais le moment pour toutes ces (bonnes) raisons. En stratégie on appellerait la RSE, un relais de croissance de la DRH..

Bien des arguments pourraient être développés pour justifier la proximité d'intérêts et de compétences entre la gestion des ressources humaines et le développement durable : savoir relier ce qui est éparé, savoir penser global, savoir négocier (avec les parties prenantes)... Peut-être faudra-t-il attendre l'arrivée de la prochaine génération pour voir des directeurs en charge des ressources qu'elles soient humaines ou environnementales. Perdre une bataille ce n'est pas perdre la guerre.