

ET SI LE DÉPLOIEMENT DE LA RSE CONTRIBUAIT À L'AMÉLIORATION DE LA QVCT ?



L'objectif de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) parce qu'il dépasse le cadre de la mission de l'entreprise améliore la qualité de vie au travail en créant un projet commun qui va souder le collectif et en mobilisant de nouvelles compétences sur le plan managérial.

Hortense NOIRET
Dirigeante Kali QVT
Christelle LEROY
Consultante et formatrice en RSE



Pourquoi la RSE s'impose-t-elle aujourd'hui ?

Même si la période COVID a permis un vrai questionnement autour de la Qualité de Vie au Travail et de la qualité du travail, l'effet booster s'est épuisé.

Les crises successives (la pénurie de gaz et de certaines ressources, les conflits existants, le dépassement de nos limites planétaires...) amènent entreprises et salariés à se questionner au-delà de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). Le désengagement des salariés, malgré des politiques de QVCT menées par les entreprises montrent qu'elles doivent aujourd'hui s'emparer du sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour répondre aux attentes croissantes des collaborateurs vis à vis des défis sociaux, sociétaux et environnementaux.

Cette convergence QVCT et RSE nécessite une réponse par le biais d'un management responsable. Les salariés ont besoin de collectif, de sens, de comprendre pourquoi ils travaillent et comment ils peuvent agir dans leur travail au regard des crises sociales, énergétiques, climatologiques et écologiques.

Les managers ont donc un nouveau rôle à jouer.

En quoi le management responsable peut-il être une réponse ?

L'atteinte des objectifs financiers constitue encore aujourd'hui le principal critère pris en compte pour évaluer la performance des collaborateurs, déterminer leur niveau de rémunération et justifier promotions ou sanctions. Ce focus occulte la mission de l'entreprise ou en d'autres termes, sa raison d'être.

En outre, dans l'ouvrage collectif "Que sait-on du travail ?" qu'il a coordonné, Bruno Palier, Directeur de recherche au CNRS et au Centre d'études européennes et de politique comparée de SciencesPo, indique que le travail, en France, est le plus souvent vu comme un coût et non comme un atout.

Cela explique en grande partie les externalisations, délocalisations et réductions de la masse salariale qui sont à l'origine d'une intensification du travail. Ces éléments nourrissent l'insatisfaction au travail ainsi que la perte de sens, facteur clé de la QVCT.

L'impact de la charge de travail sur les équipes contribue à l'augmentation du taux de burn-out en France qui déplore deux fois et demie plus de cas que la moyenne européenne.



Ces éléments peuvent aisément expliquer l'émotion et les mouvements de contestation suscités par la décision du gouvernement français de reculer l'âge de la retraite, même si on en comprend les motivations.

À l'heure où les collaborateurs vont devoir travailler plus longtemps et questionnent le sens au travail, il convient pour les entreprises de prendre en compte la dimension "responsable" ou "durable" pour répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels elles font face aujourd'hui.

Dans ce contexte, le rôle de l'entreprise incarné par les dirigeants et managers revêt une autre dimension pour impulser la co-construction d'une démarche RSE pragmatique et sincère et ne peut pas se limiter à des politiques de QVCT déployées en silo.

En ayant pris conscience de ces attentes nouvelles, les dirigeants doivent non seulement impulser une vision stratégique dépassant le simple cadre de la rentabilité financière mais également libérer l'autonomie de leurs équipes et responsabiliser leurs collaborateurs pour développer leur capacité à innover au regard des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

L'engagement et l'innovation vont devenir indispensables pour assurer la performance de l'entreprise sur le long terme. Une posture managériale responsabilisant davantage les équipes s'impose aussi pour fidéliser les collaborateurs et réduire le turn over. C'est un enjeu clé pour les métiers dits "en tension".

Quels sont les autres impacts positifs du management responsable ?

L'impact d'une démarche RSE sur la performance de l'entreprise est décuplé si on prend en compte l'impact sur ses parties prenantes externes notamment pour attirer de nouvelles recrues qui vont rejoindre les forces vives de l'entreprise.

Plus globalement, la démarche RSE est incontournable pour l'écosystème financier avec des nouvelles contraintes en matière de reporting extra-financier. La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et le devoir de vigilance européen vont avoir des retentissements sur l'ensemble des entreprises.

Enfin, les attentes des citoyens et consommateurs ne sont pas à négliger dans un contexte où le respect des règles éthiques et l'engagement sur le plan social et environnemental des marques influencent directement leur décision d'achat.



L'ensemble de ces parties prenantes agissant directement ou indirectement sur les résultats financiers de l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et sa valorisation auprès des ses publics clés devient donc incontournable.

Concrètement, comment engager une transition managériale et une transformation durable dans les entreprises ?

Pour anticiper une crise en son sein, l'entreprise doit redistribuer la confiance, avoir des salariés ambassadeurs de ses actions et exprimer ses intentions face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Les directions RSE, pour les entreprises qui en sont dotées, ne peuvent pas à elles seules porter ces sujets.

La démarche RSE doit être co-construite avec tous les niveaux de l'entreprise.

La formation des dirigeants et managers

Les organisations doivent mettre l'accent sur la formation et la sensibilisation aux enjeux RSE en s'adressant prioritairement aux dirigeants.

Ce sont eux qui doivent donner l'impulsion et intégrer cela dans la stratégie globale pour garantir son bon déploiement auprès des équipes opérationnelles.

C'est à destination des dirigeants et managers que "La Fresque du management responsable" a été créée avec l'objectif de leur faire prendre conscience de l'écosystème dans lequel évolue leur organisation et des défis auxquels elle fait face. Cet atelier d'intelligence collective permet de mettre en lumière les enjeux à traiter prioritairement et renforce la capacité d'action des managers pour impulser auprès de leurs équipes des actions en faveur d'une entreprise plus performante et plus durable.

<https://fresquedumanagementresponsable.org/>

On peut également citer l'initiative de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) dont la vocation est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

<https://cec-impact.org>

Et pour embarquer le collectif ...

Des sensibilisations et formations doivent être déployées à plus large échelle au sein de l'entreprise.

C'est important pour décliner la stratégie et engager chacun à agir dans sa sphère d'influence à la condition que cela



s'accompagne d'objectifs clairement définis et communiqués en amont aux équipes.

En plus des formations spécifiques qui peuvent être déployées en fonction de la nature d'activité et capacité d'action des équipes, proposer des ateliers tels que les 2030 glorieuses permet de répondre à une éco-anxiété grandissante et redonner confiance aux équipes tout en les impliquant dans des processus de créativité redynamisants pour penser une entreprise plus juste, plus durable et plus solidaire,

<https://www.2030glorieuses.org/>

Une autre piste à privilégier : favoriser l'émergence de collectifs de salariés acteurs et relais de la démarche RSE, qui pour agir efficacement, doivent bénéficier du soutien de la direction et d'un dialogue régulier avec celle-ci. On peut citer le collectif de 800 salariés One planet créé chez Michelin pour transformer l'entreprise et accélérer sa transition environnementale ou le comité Change Makers créé à TF1 Pub dès 2020, sous l'impulsion de sa direction générale, pour définir et accompagner la stratégie climat de la régie publicitaire du groupe TF1.

En 2022, l'association des managers responsables MR21 consacrait un rapport à ce sujet et mettait en lumière les collectifs de salariés qui s'étaient démarqués avec des actions emblématiques et porteuses de sens.

<https://mr21.org/quand-la-transformation-durable-des-entreprises-devient-l'affaire-des-salaries/>

L'association Les Collectifs fédère un réseau de salariés engagés qui regroupe une centaine de collectifs créés pour transformer les entreprises de l'intérieur.

<https://www.les-collectifs.eco>

En conclusion, s'engager dans la transition managériale et la transformation durable au sein des entreprises permet à la fois de contribuer à la qualité de vie au travail des collaborateurs, de répondre aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux et d'augmenter la performance financière grâce à un plus grand engagement des équipes et à une meilleure prise en compte des attentes de leurs parties prenantes.

Les entreprises qui relèveront ces défis sont celles qui déploieront de grandes capacités d'adaptation pour inventer de nouveaux modèles d'affaires qui assureront leur développement et leur pérennité.

Hortense Noiret & Christelle Leroy

