

# RSE : un nouveau projet d'entreprise

## Directeur RSE : manager de changement

### Qui est le directeur RSE ?

L'antériorité de l'analyse du concept de RSE et l'expérience des actions efficaces pour la déployer a conduit à revenir sur l'idée que le directeur RSE pourrait n'être qu'un spécialiste. La RSE n'est pas une discipline en soi mais une démarche, une manière pour chacun d'appréhender nouvellement son travail et pour l'entreprise son impact sur son environnement.

Le directeur RSE est donc préférentiellement expérimenté. Il possède le recul stratégique sur les enjeux et contraintes de son organisation afin de pouvoir conduire le changement et insinuer une nouvelle approche. Mener le changement, c'est aussi posséder une forte capacité de conviction, d'écoute, de persuasion.

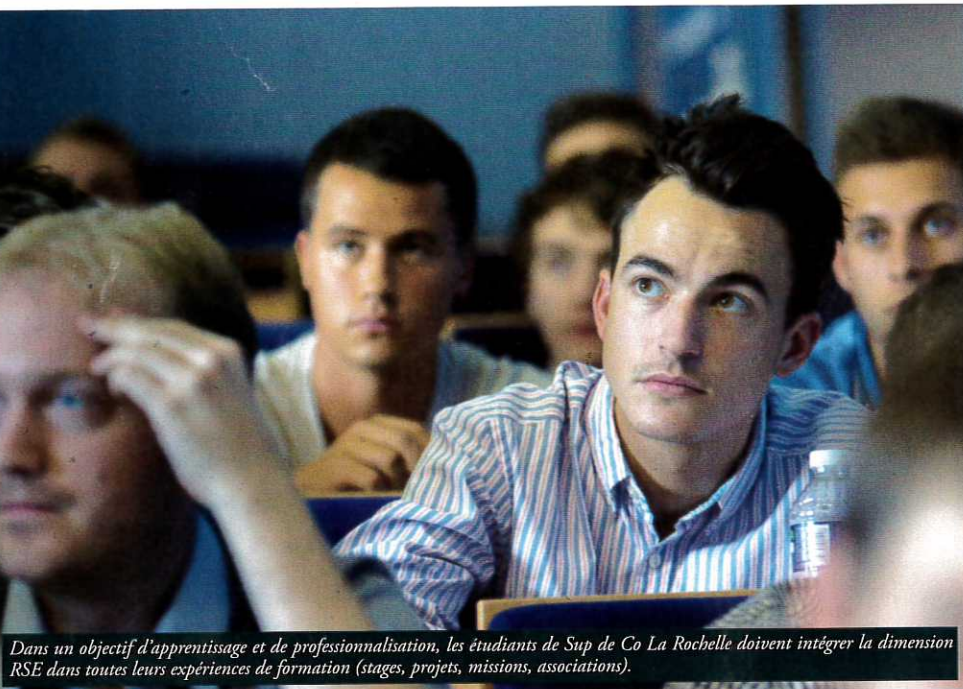
Il est un organisateur rigoureux, car la RSE est soumise à des obligations légales demandant la définition et l'application de processus et dispositifs, de faire l'audit de la démarche via un rapport RSE.

### Quelles sont ses missions ?

1. Mener le diagnostic pour savoir où en est l'entreprise.
2. Définir une politique et une stratégie RSE.
3. Déployer la communication et le lobbying pour susciter l'intérêt et convaincre.
4. Mettre en place et coordonner les opérations et ressources.
5. « La principale mission est la conduite du changement, insiste Dimbi Ramonjy. Il s'agit de passer d'une culture fondée sur des objectifs financiers, des tableaux de bord, à une culture motivée par une performance globale. »
6. Dans les cas les plus aboutis, le directeur RSE va plus loin. « Il fait évoluer sa politique dans la durée, constate Dimbi Ramonjy. Son objectif est de faire de la RSE un levier pour permettre à l'entreprise d'innover et de se développer. Il vise une performance globale et de long terme fondée sur de nouveaux indicateurs. Il faut pour cela un responsable RSE possédant la stature d'un dirigeant capable de porter la stratégie auprès de la direction générale. »



Dimbi Ramonjy,  
directeur du pôle  
de recherche et  
d'enseignement  
Stratégie et RSE  
de Sup de Co  
La Rochelle,  
membre de l'IRSI  
(Institut de la  
responsabilité  
sociétale  
par l'innovation).



Dans un objectif d'apprentissage et de professionnalisation, les étudiants de Sup de Co La Rochelle doivent intégrer la dimension RSE dans toutes leurs expériences de formation (stages, projets, missions, associations).

© Simon Guillemin

La RSE vise pour les entreprises, à concilier performances économiques, sociales et environnementales. Pour y parvenir, le défi est de l'envisager comme une stratégie de long terme. Car la RSE est avant tout un enjeu de changement de perspective sur l'activité économique et ses impacts.

### Progresser collectivement dans la durée

Au-delà des aspects techniques et des outils, la RSE est une problématique managériale d'amélioration continue. Cela suppose un intense travail d'accompagnement, de communication, de management. Avec la définition stratégique, trouver un chemin collectif permettant de rendre concrète la RSE, sont les deux grands défis de cette démarche transversale tant au plan des fonctions et activités concernées que de l'ampleur du concept, qui dépasse les limites de l'entreprise. Dès lors, pour être efficace la RSE doit irriguer le business model et les gestes quotidiens de chaque collaborateur.

### Comment être responsable et performant

Une enquête de 2012 de l'INSEE indique que 64 % des sociétés de plus de 50 salariés ont entendu parler de RSE et que 52 % sont impli-

quées dans la démarche. « La RSE s'est institutionnalisée et les choses avancent grâce à une prise de conscience que l'entreprise a d'autres responsabilités que financières, ajoute le professeur Dimbi Ramonjy de Sup de Co La Rochelle. Le plus grand défi est de faire de la RSE un nouveau projet d'entreprise. »

L'article de la loi Grenelle 2 relatif aux obligations de transparence des entreprises et pour les plus grandes à réaliser un reporting RSE, ainsi que la norme ISO 26000, induisent un effet de mimétisme selon Dimbi Ramonjy. « Tout le monde se regarde, il y a un effet miroir. Le dialogue engagé entre parties prenantes accentue ce phénomène. La norme ISO 26000 donne des références sur ce que peut être la responsabilité sociétale d'une organisation. » L'AFNOR vient justement de publier un ouvrage présentant le retour d'expérience de 200 entreprises évaluées AFAQ 26000 et intitulé : Entreprises performantes et responsables, c'est possible !

ADF