

## 7. DRH : quand la RSE s'impose

Le management par la RSE semble prendre tout son sens à l'heure où les entreprises ont besoin d'être plus attractives et génératrices de performances. RSE, capital humain et engagement sont en effet des termes qui s'accordent à merveille.

Les entreprises, et particulièrement les directions de ressources humaines (DRH), sont mises à rude épreuve : crises à répétition, fuite des talents, difficulté à fidéliser les salariés, mal-être au travail et autres risques psychosociaux. Après une éclaircie fin 2010 laissant présager de nettes améliorations, le ciel se couvre à nouveau à l'été 2011. Les DRH doivent plus que jamais prêter attention à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise (RSE), et surtout mettre en œuvre les actions concrètes qui en découlent.

### Plus qu'un besoin, une nécessité

Des risques financiers et juridiques sont désormais encourus en cas de non-respect des principes posés par les nouvelles lois sur l'égalité de traitement, les actions en faveur de l'emploi des handicapés ou encore des seniors. L'une des priorités des ressources humaines est d'évaluer les risques sociaux qui pèsent de plus en plus sur l'organisation. Pour Florence Richard, associée fondatrice du cabinet d'avocats Kersus et expert RSE à la Délégation française auprès du Conseil des barreaux européens, « les entreprises ont besoin de mettre en place des logiques préventives pour faire face à la multiplication des nouveaux risques sociaux qui mettent

en cause leur responsabilité, tels les risques psychosociaux et les risques éthiques liés à la discrimination ou à l'inégalité de traitement, notamment via les politiques de rémunération ». Au-delà des implications juridiques, la notion de risque s'étend aussi à l'humain, la fidélisation constituant un enjeu déterminant. Par conséquent, promouvoir le bien-être dans l'entreprise n'est plus une option, mais une nécessité.

### Attractivité et performance à la clé

Curieuse évolution : à mesure que la gestion du capital humain tient une place grandissante dans la stratégie des directions générales, le sentiment d'appartenance des salariés suit au contraire une courbe descendante. Attirer, retenir et faire fructifier les talents est un remarquable levier de compétitivité pour une entreprise. Une entreprise active qui prend soin de ses salariés entre alors dans un cercle vertueux, renforçant son image en interne comme en externe, favorisant l'engagement de ses salariés mais aussi son attractivité. Alors, introduire la RSE dans la stratégie opérationnelle permet d'ancrer son système de management dans un modèle durable. Mais les normes ou les procédés RSE n'ont de valeur et d'effets que si les hommes se les approprient et les font vivre, à commencer par les dirigeants. La priorité est donc de vérifier que les

prises de position théorique sont correctement mises en place sur le terrain.

### Intégration et mise en œuvre

La crédibilité d'une politique RSE dépend de son exécution. « Les DRH sont dans une logique de *complain or explain*, analyse Florence Richard, elles sont obligées de justifier leurs actions : une entreprise innovante et compétitive en matière de RSE est celle qui parvient à passer du discours à une stratégie opérationnelle avec des outils dédiés ». En amont, il est primordial qu'à tous les niveaux de l'organisation cette politique RSE soit assimilée, le leadership étant un véritable levier d'intégration. De leur côté, les salariés s'approprient plus naturellement le changement s'ils ont contribué à en définir les objectifs et en perçoivent les bénéfices. L'intéressement peut être pécuniaire, inclus dans la rémunération variable, il peut également faire partie des critères d'évaluation. Au niveau sociétal, nombreuses sont les entreprises qui agissent en mécènes pour de grandes causes (ONG, associations). Elles sont aussi de plus en plus nombreuses à créer leur propre fondation dédiée qui soutient et finance des projets.

### Une logique gagnant-gagnant

Les entreprises doivent prendre la mesure de l'impact social de la mise en place d'une politique socialement responsable. En s'impliquant par exemple en faveur du handicap ou en faisant la promotion de l'égalité professionnelle (parité, diversité...), l'entreprise réduit les risques de conflit tout en évitant les pénalités sociales. Autre exemple probant, une politique engagée de prévention sur la santé au travail permet d'anticiper les coûts sociaux liés (absentéisme, arrêts maladie). Toutes ces actions contribuent ainsi à renforcer l'image sociale et l'engagement des salariés. Il s'agit donc d'un tournant que les entreprises ne devront pas manquer. ■

#### Les entreprises à la recherche de l'équilibre et de la diversité des profils

Quelles sont vos priorités en matière de RSE ? (panel : 80 DRH et RRH d'entreprises de plus de 1 000 salariés)

