



La solitude du CSR manager

Qui eut cru qu'une fonction aussi attractive, prometteuse, transversale, s'avèrerait être une position décevante et solitaire?

L'Eldorado éthique

Il y a 10 ans, on a assisté à une ruée vers ce travail en or: l'expression des valeurs, l'éthique en pratique, les défis de demain ont été placés dans les mains de quelques heureux élus, les CSR managers (aussi responsables RSE, directeurs développement durable...). Ils ont convaincu leurs patrons qu'ils étaient multi-fonctions, multi-facettes, ultra-sociables. Ils engageraient un dialogue avec les parties prenantes, convaincraient les équipes que le développement durable est important, ils formeraient les équipes à la "triple bottom line", ils concluraient des nouveaux partenariats avec des ONG ou des fondations, ils assisteraient à des séminaires et publieraient tout type de communication sur la performance et l'investissement responsables de leur organisation. Au carrefour de l'information, de la confiance, de nouveaux faits et chiffres, ils représentaient l'avenir d'une gestion saine et ouverte d'esprit. Ils venaient le plus souvent des ressources humaines, de la communication ou relations publiques, ou de l'environnement. Curieusement, pas de la sphère économique.

Nous voici 10 ans plus tard. Comme convenu, les talentueux CSR managers ont suivi une formation de haut niveau, rencontré des collègues CSR managers, acquis une connaissance approfondie de thèmes spécifiques, étudié les normes émergentes, amélioré leur reporting, consulté les parties prenantes. Mais depuis, le monde de la RSE a changé. Ils savent que les choses bougent, ils savent où leur organisation doit aller. Mais ils sont coincés.

Le nouveau plafond de verre

Ne vous y trompez pas: ils ne font pas face à la forme classique de résistance au changement de leurs collègues plus traditionnels, ni aux cyniques habituels qui cassent toute nouvelle idée. Au contraire, on peut dire que leurs collègues y ont cru aussi, à leur façon. Ils étaient même, dans certains cas, impatients de cette évolution, espérant que leur entreprise engage ses activités vers plus de valeur ajoutée sociétale. Ils se sentaient rassurés que leurs propres valeurs puissent trouver un certain écho dans leur travail, et qu'un nouveau dialogue soit ouvert sur ce qu'ils attendaient d'une entreprise responsable. Réconcilier leurs propres convictions avec celles de leur employeur? Quelle bonne affaire! Ils voulaient y croire.

Ce qui se passe est pire. Les CSR managers sont bloqués par ces mêmes personnes qui leur ont donné le mandat d'être des CSR managers: le top management. Le conseil d'administration, le comité de direction, le CEO, «là-haut», n'ont pas vu l'évolution. Ou ils ne veulent pas l'admettre. Ils pensaient qu'ils pourraient maîtriser la vague du développement durable en nommant un CSR manager, qui en gérerait tous les aspects pour l'entreprise. Après tout, c'était un mélange de communication, de



relations publiques, d'environnement et de philanthropie, n'est-ce pas? Mais ce n'était pas le cas. Au fil des années, la responsabilité sociétale a pris un tournant décisif : celui de la matérialité.

La RSE ne pouvait plus être une vitrine agréable, un « nice to have », un alibi, un à-côté. Elle devenait centrale, essentielle, stratégique. Les CSR managers ont vu le vent tourner, ils ont peut-être été les premiers à la remarquer, dans leurs petits cercles d'experts, de consultants et d'académiques. Ils devaient prévenir les boss : la RSE montait dans l'agenda sociétal, se rapprochait du conseil d'administration.

Et les masques sont tombés: “RSE, pas stratégie”

Il n'était pas question que les CSR managers commencent à parler stratégie, business models, coûts d'exploitation, externalités, processus, éthique, transparence au sommet. Les chiffres et la conduite des affaires n'étaient pas l'affaire de la RSE, c'était l'affaire de la direction. Ils étaient payés pour « faire de la RSE, pas de la stratégie ». Vous voyez le problème?

S'occuper de RSE, pas de stratégie: ce malentendu était aussi cruel que sans appel. Quel CSR manager peut dire à son patron qu'il (ou elle) fait fausse route? qu'il (ou elle) ne connaît rien à la RSE? qu'il (ou elle) ne peut pas continuer à faire du business comme avant ? qu'il (ou elle) ne voit pas que ce changement est une tendance irréversible? Comment dire à son patron qu'on n'est pas dupe de la supercherie ?

Nous avons vu d'excellentes stratégies de développement durable sombrer dans l'oubli, des analyses de matérialité impeccables jetées par la fenêtre, des diagnostics RSE provoquer la démission de leur messenger, et beaucoup, beaucoup de CSR managers tomber en burn out, en dépression... et quitter leur entreprise.

Et après le CSR manager ?

S'il y a une chose qu'un CEO ne doit pas faire aujourd'hui, c'est créer une fonction RSE. Ce mandat flou et flottant ne sert plus personne. Si c'était une bonne idée dans le passé, aujourd'hui c'est une fausse bonne idée. L'agenda du développement durable ne peut simplement plus se déléguer en dehors du comité de direction.

La dernière - ou la meilleure ? – chose qu'un(e) CSR manager peut encore faire est de transférer ses connaissances à son top management. Ou s'assurer qu'il est bien au courant de ce que la responsabilité sociale est devenue: une perspective essentielle pour l'optimisation à long terme de la performance sociale et financière de l'entreprise.

En fait, c'est remettre le pouvoir de la prise de décision en RSE là où il aurait dû être depuis le début. La RSE a besoin de dirigeants audacieux, qui osent décider avec la volonté d'imprimer un impact positif pour la Société. Où sont-ils?

Heureusement, quelques figures emblématiques sont là, montrant la voie. Combien de temps faudra-t-il avant que tous les autres CEOs les reconnaissent comme leurs pairs et s'en laissent



inspirer? Peut-être le temps qu'il faudra aux anciens CSR managers pour devenir CEOs dans des entreprises visionnaires.

En attendant, nous félicitons les CSR managers pour leurs efforts quotidiens et leur souhaitons tout le meilleur...

Marie d'Huart et Serge De Backer

Associés

CAP conseil