

# ENSEIGNEMENTS CLÉS

## Brève présentation des auteurs

**Henri Fraisse** est conseiller RSE d'Activation Territoires et président de l'association FIDAREC. Ancien directeur développement durable de Total, il a contribué à l'émergence et à la mise en œuvre de la RSE. Depuis 2016, il s'implique dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD), particulièrement à l'échelle territoriale.

**Antoine Jaulmes** est consultant en éthique et stratégie d'entreprise, fondateur du cabinet Ethique Pratique Conseil.

**Stéphane Bellanger** est expert-comptable, commissaire aux comptes et auditeur. Il enseigne l'audit, la comptabilité, l'évaluation et la finance d'entreprise, notamment à l'IAE Paris-Sorbonne.

## Pourquoi cette ressource ?

Pour relever les défis contemporains, il y a urgence à **faire ensemble**. Autrement dit, réussir à faire converger les expériences, les outils, les approches de tous les acteurs (privés, publics et société civile), tout en veillant à bien **clarifier le vocabulaire utilisé**.

L'ESG n'est pas la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Et l'économie sociale et solidaire (ESS) a longtemps ignoré la RSE et la responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Les lunettes, les boussoles utilisées le sont-elles à bon escient ? Comment la jeunesse est-elle formée à la complexité de notre monde ?

Le législateur se pose-t-il les bonnes questions ?

**Le citoyen ne peut pas être tenu à l'écart de ces sujets**, encore lui faut-il des informations, un récit, ici délibérément « encyclopédique » mais aussi critique et mobilisateur.

Le livre essaie d'**éclairer toutes les composantes de la RSE** pouvant devenir des bras de leviers de l'action. Dans ce club de lecture, seul le *focus* du *management* en lien avec l'engagement a été développé en essayant d'explicitier les mécanismes clés. Par ailleurs de nombreux exemples d'engagement d'entreprises sur des enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux sont présents dans le livre.

## Ressource #12

Comprendre la RSE,  
levier de transformation durable,  
de Henri Fraisse, Antoine Jaulmes  
et Stéphane Bellanger,  
2023, 632 pages.



Présenté par Henri Fraisse,  
président co-fondateur de FIDAREC et conseiller  
développement durable d'Activation Territoires.

**Mots clés :** #Transformation #Durabilité  
#Management du changement

# MISE EN PERSPECTIVE DES ENJEUX DE TRANSFORMATION AVEC L'ENGAGEMENT

## Pour répondre aux enjeux de transformation durable, où en sommes-nous ?

Malgré l'effort d'un certain nombre d'associations et d'entreprises, **la mobilisation pour le futur souhaitable et le vivre ensemble**, notamment avec les ODD, **n'est pas au rendez-vous**. L'approche systémique et holistique n'est pas mise en œuvre, à part dans quelques entreprises avec une finalité d'attractivité et de pérennité. Les synergies ne sont pas systématiquement recherchées. La mobilisation des bénéficiaires reste très insuffisante.

Ce livre cherche à donner des éléments tangibles sur les enjeux et recommande de bien distinguer et identifier les principaux facteurs de favorabilité. Toutes les voies de transformation ne sont pas équivalentes.

**!/ Point de vigilance :** Il est important de comprendre les **enjeux de temporalité, de sensibilisation et de passage à l'action** (trop tôt est inefficace, trop tard est irréversible !) mais également la notion de durabilité. Toutes les solutions ne sont pas au même niveau de maturité, n'ont pas les mêmes conséquences. Il convient de bien le comprendre à l'heure des choix.



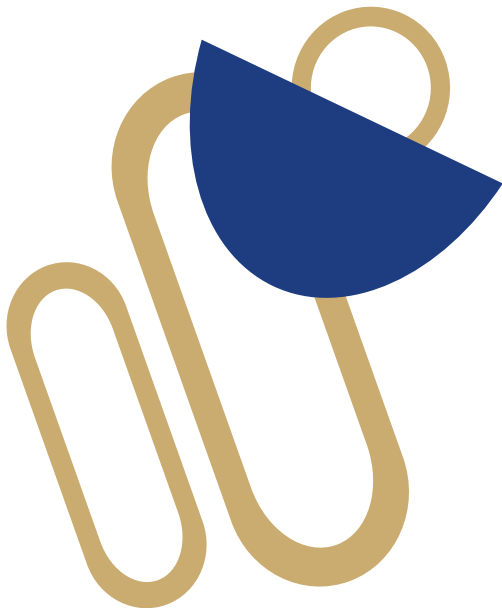
## Quelques points rassurants

Les zones d'ombre s'éclairent partiellement avec notamment un **meilleur partage d'une trajectoire commune** entre les entreprises, une amélioration des capacités d'évaluation des impacts potentiels et des interactions. Cependant, le dialogue et l'écoute restent difficiles.

Les 5 enseignements présentés semblent pouvoir constituer un **socle commun**. Mais comment bien passer à l'action, pour ne pas avoir l'effet inverse de celui recherché ?

La notion de **synergie** commence à être appréhendée mais est encore insuffisamment utilisée pour structurer et rendre efficaces les initiatives.

*« Les démarches de RSE ont jeté les bases d'une nouvelle façon de penser, au moins pour une partie des acteurs concernés. »*



## MISE EN PERSPECTIVE DES ENJEUX AVEC L'ENGAGEMENT

Tout changement ou transformation est une démarche globale qui doit **s'attaquer aux fondamentaux de l'organisation<sup>2</sup> et de façon structurée<sup>3</sup>**, avec si besoin une véritable remise en cause des individus et du collectif.

La mobilisation est une phase importante mais elle ne dure que grâce à une alimentation organisée de la confiance et une gestion fine des conflits.

Les **approches ternaires<sup>4</sup>**, alliant les dimensions du conceptuel, du sensible, du concret, et déclinables de façon fractale - schéma permettant de caractériser les situations - se révèlent fonctionner quelques soient les schémas d'organisation, structurée ou non.

Ces schémas peuvent être utiles pour structurer les réunions, ou conventions citoyennes, pour créer des campus de la transition et fédérer des coalitions novatrices comme la Convention des entreprises pour le climat (CEC).

De plus, les **cycles quaternaires<sup>5</sup>** sont des bons éléments de structuration. Eux aussi sont fractalisables, comme l'illustrent les 8 étapes du changement de Kotter.

**L'entreprise est un puissant levier de transformation global.** Le Pacte Mondial des Nations Unies, initiative internationale d'engagement volontaire des entreprises en matière de développement durable, en témoigne. Les entreprises peuvent également s'appuyer sur de nombreux outils, comme la **transformation sociodynamique<sup>6</sup>**, pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective.

Les ingrédients de la confiance ont été passés en revue en lien avec l'indicateur de capacités relationnelles (RCI) de Gaël Giraud et Cécile Renouard « qui, en lien avec l'approche par les capacités de Sen et Nussbaum, cherche à définir un critère multidimensionnel qui permette l'accomplissement de la personne, en particulier la plus démunie, dans toutes ses dimensions relationnelles<sup>7</sup> ».

Torben Rick présente la culture du changement sous la forme d'un iceberg : « Bien que de nombreux aspects du changement soient apparents et évidents, il existe également de nombreux autres facteurs cachés sous la surface et plus omniprésents » note-t-il.

Parmi les aspects visibles à la surface, il y a la vision, la stratégie ou bien encore les valeurs partagées. Or, beaucoup de choses qui peuvent faire changer les choses au sein d'une organisation sont submergées comme l'histoire, les règles non écrites, ainsi que les traditions.

## MISE EN PERSPECTIVE AVEC LA PRESENTATION SUR LA RTE

La responsabilité territoriale des entreprises (RTE) est une facette importante de la RSE, que certaines entreprises connaissent bien sous le nom d'ancrage local. L'association Orée a d'ailleurs créé un nouvel outil de mesure pour piloter et valoriser l'**ancrage local des entreprises** : l'indicateur d'interdépendance des entreprises à leur(s) territoire(s) d'implantation (IJET) en 2017. Elle identifie 4 types d'ancrage : passif, productif, contributif et interdépendant<sup>8</sup>.

Les ODD apportent une nouvelle ambition de méthode et de résultat. La RTE peut être contributive à l'atteinte des ODD, tant par les entreprises que par les collectivités<sup>9</sup>.

## PERSPECTIVES DE RECHERCHE

🕒 Approfondir certaines disciplines orphelines dont l'évaluation de la dimension sociétale de la RSE ou de l'ESG. Elle peut être analysée comme moteur d'engagement et non comme un exercice de réduction du risque – cf. l'Indice de bien-être au travail (IBET)<sup>10</sup>. L'évaluation reste un parent pauvre de la transformation des entreprises.

🕒 Mieux éclairer les liens entre les outils de base de la RSE (normes ISO dont celle de l'analyse de cycle de vie qui permet de quantifier les impacts environnementaux d'un produit ou d'un service) et les leviers de la transformation durable.

🕒 Faire atterrir des concepts en les intégrant aux pratiques existantes et contextualisées.

🕒 Favoriser la prospective territoriale.

🕒 Être vigilant sur certaines initiatives européennes (*reporting* et financement).

<sup>1</sup>. L'acronyme ESG signifie Environnement, Social et Gouvernance. Il se rapporte aux trois facteurs permettant d'évaluer le caractère durable d'un investissement.

<sup>2</sup>. Cf. Torben Rick, « [The iceberg that sinks organizational change](#) », janvier 2015.

<sup>3</sup>. Cf. Les huit étapes du changement de Kotter : créer l'urgence, former une "coalition" puissante, créer une vision de l'état futur, communiquer la vision, inciter l'action, générer des victoires à court terme, consolider les succès pour plus de changement, ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise.

<sup>4</sup>. Les approches ternaires peuvent se décliner aussi de la manière suivante : tête, cœur, corps. Dans les ressources humaines, cela peut se traduire par « contenu, processus et sens ».

<sup>5</sup>. Comme la méthode du Plan Check Act, pouvant se traduire comme « préparer, déployer, contrôler, agir ».

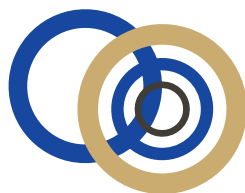
<sup>6</sup>. La sociodynamique a été créée par Jean-Christian Fauvet. Cette approche tente de concilier les impératifs de l'Institution (l'entreprise en tant qu'unité d'action avec les actionnaires : le développement, la rentabilité, le professionnalisme, etc.) et les attentes du Corps social (composé d'individus agrégés, les salariés) qui aspirent à des salaires, de la sécurité, de la reconnaissance, etc.

<sup>7</sup>. Cécile Renouard, Pierre-Jean Cottalorda, Cécile Evzan, Antoine Rieu, « Définir la juste valeur », *Revue Projet*, n°366, 2018. Gaël Giraud, Cécile Renouard, Hélène L'Huillier, Camille Sutter, Raphaële de la Martinière, ESSEC, « Relational Capability : A Multidimensional Approach », 2013.

<sup>8</sup>. Pour en découvrir le guide complet : [suivre ce lien](#).

<sup>9</sup>. Henri Fraisse, *Activations Territoires. L'analyse des principaux écarts entre RSE et ODD*, 2021, [en ligne].

<sup>10</sup>. L'Indice de bien-être au travail (IBET) est le 1<sup>er</sup> système de mesure du bien-être au travail. Il permet d'évaluer le risque socio-organisationnel au sein de l'entreprise et constitue un indicateur de dialogue social et de communication. À partir des données de contexte (effectif et masse salariale) et des datas sociales des années précédentes, une cartographie statistique de l'engagement peut être établie. Lire : Mozart Consultin, groupe APICIL, « [Indice de Bien-Etre au Travail \(IBET\)](#) », 2018, [en ligne].



### RESSOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

📖 Harmut Rosa, *Résonance, une sociologie de la relation au monde, théorie critique*, La Découverte, 2018.

📖 Cécile Renouard et le collectif Fortes, *Manuel de la grande transition : Économie, environnement, droit, comptabilité...*, Les liens qui libèrent, 2020.

📖 Gilles Le Cardinal, *La dynamique de la rencontre*, ISTE, 2014; *Revitaliser la démocratie*, Éditions du Bien commun, 2021.

📖 Antoine Valabrègue, « Naviguer dans la complexité. L'art de la simplicité, au service du dialogue », *Chronique Sociale de Lyon, savoir Penser*, 2017, [en ligne].