LE BLUES DES RSE

RSE: trois lettres pour "responsabilité sociétale des entreprises". Un domaine d'activité qui attire de plus en plus de jeunes diplômés, enchantés à l'idée d'améliorer l'impact environnemental et l'inclusivité de leur boîte. Sauf quand la mission tourne au chemin de croix. PAR ANTOINE MESTRES / ILLUSTRATION: FILIPPO FONTANA POUR *SOCIETY*

Et finalement, pourquoi pas? Après des années passées dans une start-up, Mélanie*, la trentaine, s'était laissée tenter par ce job dans le petit service RSE de cette fondation internationale, financée par des entreprises, *"qui promeut des solutions pour faire avancer des grandes causes"*. Elle s'est vite retrouvée projetée dans un autre monde, *"très international, avec des gens très éduqués, qui viennent d'Harvard ou des meilleures écoles du monde"*. Surprise: sur place, elle découvre que la RSE est la *"grande absente"*. Lors des événements que la fondation organise, les politiques et les people arrivent du monde entier en hélicoptère ou en avion pour se faire prendre en photo sur des tapis rouges entre deux discours. *"De la moquette à usage unique qui finit dans une poubelle le lendemain et qui aura donc servi 24 heures. Sachant que la moquette, c'est du pétrole, du plastique, tout cela n'avait aucun sens."* Soupir.

Un cas d'école. La responsabilité sociétale des entreprises, cette pratique qui consiste à verdir l'activité d'une société pour la rendre plus respectueuse de l'environnement mais aussi plus inclusive, séduit aujourd'hui un nombre croissant de jeunes diplômés, constate Caroline Renoux, directrice de Birdeo, un cabinet de recrutement spécialisé dans la RSE qui traque ce genre de profils pour des boîtes toujours plus demandeuses. Depuis 2019, le nombre de directions RSE dans les entreprises a été multiplié par trois et les salaires ont augmenté de 15%, signe que le sujet *"est dans l'air du temps"*. C'est pourtant souvent la douche froide qui est au bout du chemin. *"Il s'agit d'un univers pas simple"*, reprend-elle. Luc Bretones, chercheur associé à la chaire de l'ESSEC en innovation managériale, raconte de son côté avoir l'habitude de voir des jeunes gens déchanter au bout *"d'un an ou 18 mois"*, le temps de découvrir *"le quotidien des discussions avec les patrons de* business unit *managés au trimestre, qui n'ont tout simplement pas le temps de s'intéresser au sujet"*. Alexis*, lui, tient depuis plus de cinq ans dans le service RSE d'une entreprise du CAC 40, qu'il a rejoint parce qu'il *"cherchai[t] du boulot"* et que cela *"pouvait être intéressant de changer les choses de l'intérieur"*. Très vite, il a découvert la réalité que cachent de nombreux services RSE: une petite équipe de *"passionnés d'environnement"* et une direction *"qui l'est moins"*. Preuve en est ce discours prononcé par le PDG lors d'un événement quelques semaines après son arrivée, où il n'avait cité qu'une fois le mot "environnement". *"Comme une simple contrainte réglementaire. Là, j'ai compris où je mettais les pieds"*, rapporte Alexis. Son job, concrètement? Construire une stratégie environnementale pour la boîte et animer des réseaux de sensibilisation avec les salariés. Le reste du temps, il doit aussi freiner un service communication qui a tendance à s'emballer. *"Maintenant qu'il existe un engouement sur le sujet, tout le monde veut en parler, et c'est là que le risque de* greenwashing *naît. Ils ne savent pas toujours de quoi ils parlent, ce qu'il faut dire."* Il se souvient par exemple de la fois où il a repris une communication sur *"l'économie de quelques kilos de CO_2. Je leur ai dit de se calmer"*. D'autant que l'activité de cette entreprise est l'une des plus polluantes, ajoute-t-il. Cet été, une synthèse du dernier rapport du GIEC avait été préparée par son service à l'intention des dirigeants, mais elle ne leur a jamais été présentée. *"C'est un peu décourageant."* Il dit qu'il oscille en permanence entre des poussées de motivation, lorsqu'il voit des salariés et leurs managers tenter de faire bouger les choses, et des grands moments de déception. Au milieu de tout ça, il est devenu, aux yeux des autres, l'écolo de service parce qu'il ne mange pas de viande et évite les e-mails inutiles. Drôle de vie.

"C'est épuisant"

Pour Pierre*, *"l'envie de faire des choses concrètes"* est apparue lors de sa thèse en anthropologie sur les tribus Maasaï. Il se demande alors s'il a envie de passer sa vie à publier des articles scientifiques. Une réorientation professionnelle plus tard, le voici chargé de piloter la stratégie RSE d'une fédération sportive. *"Mon rôle était d'aider l'équipe dirigeante à réduire l'impact environnemental des grandes compétitions internationales et à mettre en place des outils pour que les pratiquants puissent améliorer leur pratique tout en protégeant l'environnement."* Il le reconnaît: il a été un peu *"naïf"*, lui qui croyait à une vraie ambition de leur part, avant de se rendre compte qu'il s'agissait en réalité d'une demande du ministère des Sports et d'une *"question d'image"*. Dès la première année, il découvre l'envers du décor: le budget qui lui est consacré est inexistant et les dirigeants, *"des vieux de la vieille"*, comme souvent dans les fédérations sportives, craignent que les licenciés et les comités perçoivent mal ce que Pierre tente d'imposer. Mieux, il est gratifié d'un surnom: "Monsieur DD", pour "développement durable". Dans les couloirs, on dit: *"Tiens, voilà Monsieur DD, il va nous faire chier."* Depuis 2017, le ministère des Sports a mis en place un partenariat avec WWF autour d'une charte écoresponsable, signée sur la base du volontariat. *"Notre fédé a fait une grande communication là-dessus, mais en réalité, il n'y avait aucun contrôle derrière."* Pierre a eu envie de jeter l'éponge. *"T'as beau lutter, si le modèle ne se remet pas en question, il est impossible de faire bouger les choses"*, confesse-t-il.
De fait, la vie dans un service RSE est souvent faite de grands moments

de solitude. Xavier, la quarantaine, un ancien du circuit qui a longtemps travaillé pour *"une PME majeure du sport et du spectacle"*, se souvient de l'apparition du sigle RSE il y a une quinzaine d'années et du jour où le directeur général de sa boîte lui a demandé de s'en charger *"parce qu'il fallait bien que quelqu'un s'y colle"*. Le voilà alors qui tape à la porte de toutes les directions et se voit répondre toujours la même chose: *"On n'a pas le temps!" "Le directeur commercial, c'était pas son sujet ; le directeur technique non plus."* Et quand il a droit à une petite victoire, comme les gobelets consignés qui seront utilisés pour une grande compétition sportive, c'est le patron de l'unité concernée qui récupère les louanges.

Pierre est vite gratifié d'un surnom en interne: "Monsieur DD", pour "développement durable". Dans les couloirs, on dit: *"Tiens, voilà Monsieur DD, il va nous faire chier"*

Ce n'est pas tout. Aller taper à la porte de managers débordés impose un comportement irréprochable et un sourire à toute épreuve. Mélanie raconte la nécessité d'être *"toujours de bonne humeur, pleine d'envie"* pour aller *"les convaincre d'agir, comme si c'était une faveur. C'est épuisant"*. Et quand la journée est finie, il faut vivre avec une question: *"Est-ce que cet après-midi, j'ai contribué à ce que des gens méchants continuent à faire des trucs nuls? Personnellement, je n'ai pas encore tranché."* Pour trouver des réponses, elle repense alors à sa petite équipe *"très soudée"* et aux *"opérationnels qui y mettent du leur, même si ça ne leur apporte que du boulot en plus"*. Xavier, lui, évoque la nécessité d'en parler *"avec les confrères. Une des clés pour s'en sortir, c'est de se retrouver entre nous, parfois entre concurrents, pour parler, comme ça on réalise qu'on n'est pas tout(e) seul(e)"*. C'est exactement ce que faisait Pierre. Chaque trimestre, il se rendait avec plaisir au ministère des Sports pour une réunion avec ses semblables des autres fédérations. Quant à Antoine Lebrun, directeur RSE d'un groupe de promotion immobilière à Toulouse, il a rejoint le Collège des directeurs du développement durable, le C3D, où des responsables du secteur se voient offrir l'opportunité de participer à des groupes de travail et de recevoir des guides pratiques. *"Il y a aussi une solitude d'expertise. C'est une filière qui est en transition très forte, il y a beaucoup de réglementations à digérer en permanence"*, explique-t-il.

"Le modèle change"

En dehors de l'entreprise, un autre problème se dresse face aux aventuriers de la RSE: la réaction des familles et des amis, ainsi que les questions du style *"Qu'est-ce que tu fais? Ah, du* greenwashing*?"*. Alexis a trouvé un argument choc: *"Je préfère être le hippie de service de la boîte qu'être un parmi 100 autres dans une ONG."* Julie*, qui bosse dans le service RSE d'une entreprise dans les énergies renouvelables après une expérience dans une grosse boîte et qui se considère comme une *"RSiste heureuse"*, s'est souvent vu opposer cette phrase définitive: *"Tu te dis écolo et tu vas bosser pour des connards!"* Elle dit avoir trouvé la parade, elle aussi: *"Il faut bosser dans ces boîtes! Même quand tu fais un truc marginal, au moins tu l'as apporté. Si personne ne le fait, elles ne changeront jamais."* Mélanie tente d'avancer des mesures concrètes à son actif, comme les menus des derniers événements de sa fondation, qui sont désormais à 60% végétariens. *"Il y a cinq ans, tout le monde aurait hurlé."* Elle raconte aussi que des incitations à prendre le train ont été mises en place pour les intervenants. *"Alors qu'il y a deux ou trois ans, on m'avait dit*: 'T'es folle, un patron de multinationale va prendre le train?'" C'est ce qu'elle appelle les *"petites victoires du quotidien"*.

Des petites victoires, Marion en a connu, elle qui a longtemps travaillé pour Lucie, le label de responsabilité sociétale des entreprises, *"l'un des plus sérieux au milieu d'une jungle de labels*, comme elle le dit elle-même. *Il existe tout un tas de labels en développement durable, il y en a que tu peux obtenir en trois mois pour 300 euros"*. Dans ce métier, raconte-t-elle, elle peut se targuer d'avoir envoyé bouler non sans satisfaction tout un tas de boîtes: celles qui appellent simplement parce qu'elles veulent obtenir un label au plus vite, mais sans trop s'intéresser au contenu ; celles aussi qui ont besoin d'un rapport RSE en urgence parce qu'elles *"sont en pleine levée de fonds et que les investisseurs leur demandent un rapport de leur activité RSE pour dans deux mois"*. Refus catégorique. Elle raconte néanmoins qu'elle a vu le secteur évoluer et que *"d'ici cinq ans, toutes les sociétés feront de la RSE. Il faudra être capable de faire le tri entre celles qui sont vraiment engagées et celles qui ne le font que pour l'apparence"*. Le monde se séparera alors entre les boîtes qui sont passées à *"la RSE 2.0"* et les autres, professe en souriant Emery Jacquillat, le PDG de Camif, une entreprise de vente en ligne de meubles durables. Il y a deux ans, celui-ci a décidé d'inscrire les objectifs sociaux ou environnementaux directement dans les statuts et de faire de la société une entreprise à mission, un cadre juridique bien plus contraignant, ce qui est possible depuis la loi PACTE de 2019. *"Le modèle change et la question de l'impact n'est plus périphérique. Cela permet de faire tout ce que la RSE ne permet pas de faire quand elle est gérée par une direction dans son coin."* Reste que même dans les entreprises dites vertueuses, tout n'est pas simple. Emery Jacquillat confesse qu'au mois de juin dernier *"encore 7,4% de l'offre du catalogue ne venait pas d'Europe. On a donc décidé récemment de retirer ces produits. Il y a encore plein de sujets sur lesquels on n'est pas parfaits"*. Julie, dans les énergies renouvelables, a elle aussi été confrontée à un drôle de dilemme. L'année dernière, sa boîte a été épinglée pour la construction d'un parc éolien à côté de l'habitat d'un oiseau rare. *"Je n'étais pas à l'aise, mais j'ai quand même dû aller le défendre devant les ONG en disant qu'on faisait bien les choses."* ● TOUS PROPOS RECUEILLIS PAR AM

*Le prénom a été changé.

"UNE FEMME DANS L'INDUSTRIE DU X : CHOC, ENGAGÉ ET CONTEMPORAIN" CINEMATEASER

"UN PORTRAIT SUBLIME" MADMOIZELLE

PLEASURE

UN FILM DE **NINJA THYBERG** AVEC **SOFIA KAPPEL**

FESTIVAL DE CANNES
SÉLECTION OFFICIELLE

PRIX DU JURY
FESTIVAL DE
DEAUVILLE
2021

AU CINÉMA LE
20 OCTOBRE

Design : Benjamin Sabatier / TROIKA

BOOKMAKERS · THE JOKERS · RADIO nova · MADMOIZELLE · SENS CRITIQUE · Society