



# RSE, SOURCE DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES PME







# RSE, SOURCE DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES PME

**La collection « Regards sur les PME »  
est publiée par OSEO**

27-31, avenue du Général Leclerc  
94700 Maisons-Alfort  
Tél. : 01 41 79 80 00  
observatoiredespme@oseo.fr

Numéro 22, novembre 2012  
ISSN : 1761-1741

« En application de la loi du 11 mars 1957  
(art. 41) et du code de la propriété intellectuelle  
du 1<sup>er</sup> juillet 1992, toute reproduction partielle ou  
totale à usage collectif de la présente publication  
est strictement interdite sans autorisation  
expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard  
que l'usage abusif de la photocopie met en danger  
l'équilibre commercial des circuits du livre. »

© Direction de l'information légale  
et administrative - Paris, 2012  
ISBN : 978-2-11-009220-5

# PRÉFACE

François DROUIN, Président-directeur général d'OSEO

Dans sa déclaration à l'occasion de la conférence environnementale du 14 septembre 2012, le Président de la République a rappelé que « *la crise écologique n'est pas une crise de plus, mais qu'elle se décline aussi sur les terrains économique et social* » justifiant « *la mise en œuvre d'une véritable transition écologique* ». Cette dernière est une obligation compte tenu de la situation actuelle, mais une obligation qui recèle aussi des opportunités en matière de développement et d'emploi : économie verte, écotecnologies, énergies propres, économie sociale et solidaire. Il s'agit là d'un « *véritable levier pour un modèle de croissance intelligent, durable et solidaire* » a poursuivi le chef de l'État.

Les entreprises jouent un rôle essentiel dans cette nouvelle approche de la production. Depuis la loi du 12 juillet 2010, dite « Grenelle 2 », elles ont obligation de publier des informations à caractère social et environnemental dans leur rapport de gestion au-delà d'une certaine taille (seuils fixés à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et 500 salariés en mai 2012). Bien que plus petites, les PME peuvent aussi être impactées, même sans le vouloir. C'est le cas des PME sous-traitantes dans les marchés publics par exemple, qui exigent d'elles un *reporting* de leurs actions en matière d'éco-conception, de traitement des déchets ou encore de diversité. L'importance réelle de la RSE pour les PME et ses potentiels font cependant l'objet de peu de recherches académiques et apparaissent au final mal connus.

L'étude réalisée par l'Observatoire des PME montre à la fois l'intérêt et la traduction concrète, à travers douze témoignages, de cette démarche volontaire de progrès qui peut aussi être rentable lorsqu'elle est menée avec conviction et méthode par le chef d'entreprise.

Et ce, pour au moins trois raisons :

- ▶ d'abord, la RSE concerne bien toutes les PME au travers de leurs actes quotidiens de gestion : achats responsables, recyclage des déchets, égalité professionnelle homme/femme, qualité et durabilité des produits et services, engagement dans les territoires et les professions ;
- ▶ ensuite, une démarche de RSE s'inscrit forcément dans le long terme, dans l'économie réelle et l'investissement productif. Elle permet de construire patiemment un outil de production compétitif, de conserver un personnel motivé et de renforcer le capital immatériel de l'entreprise au premier rang duquel se trouvent son image et sa réputation ;
- ▶ enfin, il ne peut y avoir de véritable RSE sans innovation, qu'elle soit technologique ou de gestion, incrémentale ou de rupture. La croissance ne

ne passe pas nécessairement par une guerre des prix mais plutôt par la fourniture de produits et de services innovants, réalisés de façon innovante, en utilisant une démarche typique de chef d'entreprise : la conviction alliée au pragmatisme.

Cette étude originale, mêlant analyse économique et retours d'expérience, est complétée par quatre tribunes du CJD, de la CGPME, du MEDEF et de l'ORSE, ainsi que par un entretien avec Nicole Notat, dirigeante de Vigeo, qui offrent un regard très constructif sur la démarche de RSE. Elle souligne tout le potentiel, mais aussi les limites, culturelles, financières ou encore méthodologiques, de la démarche de RSE pour les PME.

En contribuant au partage des connaissances dans ce domaine *via* ce nouveau numéro de « Regards sur les PME », OSEO s'inscrit dans une démarche typique de RSE. Notre établissement y est d'autant plus sensible que ce type d'actions suppose un engagement de la puissance publique. Il se concrétisera prochainement par la constitution de la Banque publique d'investissement (BPI), qui sera, selon les termes du chef de l'État, sur une bonne part de ses activités, « *la banque de la transition* ». Par son expérience, le volume de ses interventions dans les éco-énergies et l'innovation, OSEO, au sein de la BPI, contribuera aussi à une bonne diffusion de la RSE auprès des PME.

# PRÉAMBULE



## LE CONCEPT DE RESPONSABILITÉ SOCIALE/SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE) A ÉMERGÉ RÉCEMMENT, COMME APPROPRIATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR L'ENTREPRISE

Si la littérature est bien documentée sur l'adoption de la RSE par les grandes entreprises, elle est encore peu disert sur la pratique réelle des PME. Et pour cause : l'extrême hétérogénéité de l'ensemble PME (97 % en nombre des entreprises françaises) n'autorise guère d'analyses raisonnées sur le sujet. D'autant plus que la RSE, par nature globale, fait encore l'objet de débats toujours vifs, portant notamment sur sa relation bijective avec la performance économique. Son appropriation par les PME ne s'illustre donc pas de façon univoque pour des entreprises dont les questions de compétitivité à court terme prévalent dans une conjoncture économique difficile, et qui appréhendent souvent mal une dimension jugée incertaine. Elle est en effet trop souvent perçue comme un dispositif normatif contraignant, une exigence de donneur d'ordre ou une injonction environnementale, dans tous les cas comme une entrave imposée.

Pourtant, la RSE n'est pas, loin s'en faut, ignorée des PME. Mais elle demeure mal connue, y compris de celles qui la pratiquent sans vraiment le savoir.

## COMMENT APPROCHER LA RSE DANS LES PME

La collection « Regards sur les PME » de l'Observatoire des PME a traité au fil du temps des focales spécialisées sur les PME pour mieux les connaître et les comprendre. Enquêtes, analyses économétriques ou descriptions quantitatives et comparatives ont été proposées selon les thématiques. La démarche ne pouvait être ici retenue pour la RSE qui exige bien davantage que des données microéconomiques commentées et ne saurait se satisfaire d'une analyse qui n'introduirait pas *a minima* la dimension humaine.

Le parti a donc été pris de fonder la présentation sur l'expression du vécu et l'approche par l'usage, en mettant en perspective une douzaine de témoignages, choisis non nécessairement pour leur représentativité mais surtout pour leur qualité démonstrative.

Le choix délibéré du *verbatim* illustre mieux qu'une reformulation plus académique les motivations et les ressorts de démarches toutes originales, portées par des entreprises aux profils très contrastés et issues de secteurs très variés. En effet, il ne s'agit pas ici d'examiner des démarches

sectorielles à des fins de préconisations particulières, mais de donner un aperçu de l'extrême diversité des itinéraires RSE.

## LA DIMENSION HOLISTIQUE DE LA RSE FAIT ÉCHO AUX RÉFLEXIONS DES CORPS SOCIAUX PROFESSIONNELS, QUI SE SONT TRÈS LARGEMENT EMPARÉS DU SUJET

Beaucoup d'initiatives ont été prises, souvent de façon précoce voire même anticipatrice, par le Centre des jeunes dirigeants (CJD), la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF), qui s'expriment selon leur sensibilité : la Performance globale, qui met l'accent sur la notion de responsabilité ; la relation donneurs d'ordre/sous-traitants, qui renvoie au prérequis du respect entre partenaires – auquel l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE) est très sensible ; la notion de coûts économiques, qui ouvre le champ de l'appréciation de la valeur réelle, celle-ci n'étant pas nécessairement la valeur comptable.

Tous se rejoignent, sur l'articulation étroite entre innovation et RSE, sur la recherche de sens en plaçant l'homme au centre de l'entreprise et en considérant l'entreprise comme un ensemble cohérent d'unités toutes interdépendantes les unes des autres. Cette gestion des « parties prenantes », qu'elles soient du reste internes ou externes à l'entreprise, pose pour la PME un nouveau défi de management et d'organisation.

## L'ANALYSE CONDUITE PAR L'ÉQUIPE DE CHRISTIAN BRODHAG DRESSE UN PANORAMA GÉNÉRAL DE LA SITUATION ET DES DÉFIS RSE QUI SE POSENT AUX PME

Alors même que la RSE se définit comme systémique ou globale, Christian Brodhag propose, en moins de 100 pages, méthodes et outils non seulement à la portée des PME, mais valorisant leurs atouts.

L'ancrage dans leur territoire n'en est pas un des moindres. Au moment où les politiques publiques de soutien à l'économie et à l'investissement cherchent un équilibre optimal entre niveaux national et régional, entre gain de compétitivité et restauration de la confiance, il y a là des ressources riches d'enseignements.

Maniant avec aisance les réflexions les plus approfondies sur la mise en œuvre de la RSE, Christian Brodhag et Sandrine Berger-Douce ont su dégager d'une expression hétérogène et foisonnante des facteurs de réussite communs, voire propres aux PME. Ils proposent ainsi une forme de convergence entre RSE et compétitivité des PME.



## LA RSE : UNE TENDANCE FORTE QUI S'ACCÉLÈRE SOUS LA PRESSION CONJOINTE D'UNE CONJONCTURE ÉCONOMIQUE DÉGRADÉE ET D'UNE VÉRITABLE CRISE SOCIÉTALE

Pour les entreprises et particulièrement pour les PME, la RSE est le prétexte, le moyen ou l'accélérateur d'une révision majeure de la stratégie. À cet égard, sa mise en œuvre appelle un accompagnement professionnel qui ne peut éluder des aspects souvent sous-estimés ou même ignorés : la psychologie du management, la compréhension du jeu des chaînes de valeur, l'importance de la proximité.

C'est une femme de forte conviction qui apporte la note finale de l'ouvrage. Nicole Notat réagit *in fine* aux facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME, tels qu'ils se dégagent des travaux conduits par l'équipe Brodhag.

Son point de vue est d'autant plus précieux qu'elle réagit non seulement comme présidente de Vigeo, première agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe, mais aussi comme experte des ressorts de la société civile, bien au-delà du cadre national : elle a été par exemple membre du groupe de réflexion sur l'avenir de l'Europe, qui a remis ses propositions en 2010. Elle nourrit donc ses réflexions d'une connaissance très aigüe des comportements sociaux internationaux et des principes accompagnant la conduite de changements profonds.

Nicole Notat remet donc la PME française face à son environnement naturel présent et futur, local et international et face à ses responsabilités.



# SOMMAIRE

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>3</b>
<i>François DROUIN</i>	

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>5</b>
------------------------	----------

## L'ÉTUDE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
---------------------------	-----------

### **I. REGARDS SUR LES CHANGEMENTS INDUITS PAR LA RSE** 15

<b>Des principes et des enjeux tirés de l'ISO 26000</b> .....	<b>17</b>
LA GOUVERNANCE ET LES PRINCIPES.....	18
LES QUESTIONS CENTRALES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE.....	19
LA QUESTION DES PME.....	19

<b>Une relecture à long terme des stratégies des entreprises</b> .....	<b>21</b>
DÉGAGER UNE VISION INTÉGRANT LE LONG TERME.....	21
CONCRÉTISER LA PERSPECTIVE DE LONG TERME PAR L'INVESTISSEMENT.....	22

<b>L'ouverture de l'horizon à de nouveaux enjeux sociétaux</b> .....	<b>23</b>
ÉLARGISSEMENT DE LA MESURE DE LA VALEUR.....	23
CRÉATION DE VALEUR PAR LE CAPITAL IMMATÉRIEL.....	24
CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE.....	27

<b>Innovation responsable</b> .....	<b>28</b>
-------------------------------------	-----------

<b>Revisiter les produits et services</b> .....	<b>30</b>
MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL.....	30
L'APPROCHE TERRITORIALE.....	30
L'APPROCHE PRODUIT/SERVICE.....	31

<b>La question de l'opérationnalisation</b> .....	<b>32</b>
---	-----------

## II. DOUZE BONNES PRATIQUES ILLUSTRÉES DE PME ENGAGÉES DANS LA RSE : ENGAGEMENTS, ACTIONS ET RETOMBÉES 35

<i>ATALANTE</i> : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE RÈGLES COLLECTIVES DE RSE	37
<i>BERINGER AÉRO</i> : PRATIQUER LES ACHATS RESPONSABLES	43
<i>CARMINE</i> : MANAGER LES RISQUES ET LA SÉCURITÉ	48
<i>CLEXTRAL</i> : CRÉER DE LA VALEUR PARTENARIALE	53
<i>DFC2</i> : CRÉER UN INDICATEUR DE RSE	58
<i>ÉTIC</i> : S'IMPLIQUER DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE	64
<i>LSDH</i> : CONTRIBUER À LA DYNAMISATION DES TERRITOIRES	72
<i>NORD'IMPRIM</i> : RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE	79
<i>NORSYS</i> : CRÉER UNE FONDATION D'ENTREPRISE	86
<i>POCHECO</i> : PARTAGER LES CONNAISSANCES AVEC LA COMMUNAUTÉ	92
<i>TERRE D'OC</i> : FAVORISER LE MIEUX VIVRE DES SALARIÉS	99
<i>TLV TVM</i> : REVISITER LES PRINCIPES DE GOUVERNANCE	104

## III. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE EN MILIEU PME 111

<b>Un management responsable basé sur la capacité d'anticipation stratégique</b>	113
--	-----

<b>Une méthode tenant compte des atouts de la PME</b>	115
---	-----

<b>Facteurs clés de succès</b>	118
--------------------------------	-----

CULTIVER L'ENGAGEMENT PERSONNEL DU DIRIGEANT	118
INTÉGRER LA RSE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	118
REVISITER LA CHAÎNE DE VALEUR POUR SAISIR DES OPPORTUNITÉS	119
GAGNER L'ADHÉSION DES PARTIES PRENANTES INTERNES PAR UNE VISION PARTAGÉE	120
S'IMPLIQUER DANS DES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES	120
BRISER LE TABOU DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE	121
COMMUNIQUER SUR SES ACTIONS RESPONSABLES	122

CONCLUSION	125
------------	-----

ANNEXES	127
---------	-----

BIBLIOGRAPHIE	129
INDEX DES SIGLES	133
TABLE DES ILLUSTRATIONS	135
GUIDE D'ENTRETIEN	137



## REGARD SUR L'ÉTUDE ..... 139

« POUR LES PME COMME POUR LES ENTREPRISES MULTINATIONALES,  
LA RSE EST UN INVESTISSEMENT » ..... 141

*Entretien avec Nicole NOTAT*

## TRIBUNES ..... 147

« RÉCONCILIER COMPÉTITIVITÉ ET RESPONSABILITÉ GLOBALE GRÂCE  
À LA PERFORMANCE GLOBALE. LA RSE AU SERVICE DES TPE-PME » ..... 149

*Christophe PRAUD*

« PASSER DE LA SOUS-TRAITANCE À LA CO-TRAITANCE : UNE DÉMARCHE  
RESPONSABLE » ..... 158

*Guillaume de BODARD*

« LA RSE ET LES PME : COMMENT EN FAIRE UN LEVIER DE PERFORMANCE ? » ... 166

*Robert DURDILLY*

« RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES, NOUVELLES CONTRAINTES  
OU OPPORTUNITÉS POUR LES PME ? » ..... 173

*François FATOUX*

## AUTEURS ET CONTRIBUTEURS ..... 179

## OBSERVATOIRE DES PME ..... 185

# INTRODUCTION

*« Il n'y a pas d'incompatibilité entre PME et RSE, mais plutôt un terrain de rencontre et de source de créativité, d'innovation, de performance qui reste encore à défricher. »*

*Le Cercle – Les Échos du 15 février 2012*

Les questions environnementales mondiales, notamment en matière de changement climatique et de protection des écosystèmes, se posent de façon de plus en plus critique. L'inaction en matière climatique coûtera beaucoup plus cher que l'investissement dans les solutions de diminution des émissions, les économies d'énergie et les solutions en matière d'énergies alternatives. Les services écologiques dispensés par les écosystèmes contribuent au développement et à la qualité de vie et sont source de nombreuses activités sociales et économiques. Le prix de certaines ressources comme le pétrole est résolument et durablement orienté à la hausse. L'interrelation entre les problèmes environnementaux, l'accès aux ressources, et les domaines économiques et sociaux, leurs aspects systémiques, engagent à appréhender ces questions en termes d'approches intégrées de développement durable.

Il s'agit d'une mutation mondiale, d'un changement profond qui fait l'objet d'une mobilisation à tous les niveaux : international, national et local. Car chacun des acteurs de la société, dont les entreprises, devra fournir demain les produits et les services répondant aux attentes des sociétés, et qui seront le support de modes de consommation et de production compatibles avec les contraintes matérielles d'un mode fini.

C'est donc un changement global qui nous est imposé par les faits et qui est visé par les politiques internationales et leur déclinaison dans les politiques nationales. Ce qui peut apparaître comme une contrainte est aussi une formidable opportunité pour l'innovation et le développement de nouveaux marchés. Les acteurs de ce changement en tireront des avantages concurrentiels. Certes, l'élimination de certains modes de consommation et de production non-durables, l'épuisement de certaines ressources ou l'élimination du carbone de l'économie, vont conduire à la disparition de certaines activités ou produits. Mais le changement va générer le besoin de nouveaux produits et de nouveaux services pour alimenter de nouveaux marchés. Il va être conduit par des entreprises innovatrices qui vont façonner le monde de demain, représentant un modèle pour d'autres qui vont les suivre. La compétitivité des pays et des entreprises dépendra de leur capacité à répondre à ces défis.

Sur le plan international, la Conférence des Nations unies sur le développement durable, Rio+20, en juin 2012 a considéré que les objectifs premiers



et les préalables indispensables du développement durable sont tout à la fois l'élimination de la pauvreté, l'abandon des modes de consommation et de production non viables en faveur de modes durables, ainsi que la conservation, la protection et la restauration de la santé et de l'intégrité de l'écosystème terrestre sur lequel repose le développement économique et social<sup>1</sup>. Les objectifs assignés au changement des modes de consommation et de production sont conjointement de promouvoir une croissance mondiale durable, sans exclusive et équitable, d'éliminer la pauvreté en satisfaisant aux besoins essentiels, et de partager prospérité et qualité de vie, tout en répondant aux besoins des générations futures.

Ces objectifs internationaux s'incarnent par des conventions et accords internationaux qui se déclinent dans les législations nationales et des stratégies et programmes d'action nationaux et locaux (Agendas 21 locaux)<sup>2</sup>. L'Union européenne promeut une « *troisième révolution industrielle* » qui s'appuie sur un développement technologique permettant une utilisation plus efficace et durable de ressources de plus en plus limitées, mais s'intégrant dans la perspective d'une croissance durable, c'est-à-dire inclusive.

Le développement durable et l'ensemble des régulations publiques prises en son nom constituent donc le cadre incontournable des stratégies d'entreprises. Toutefois, appliquer strictement la réglementation ne fait pas une stratégie. Une entreprise trouve sa justification dans la création de valeur pour la société et le marché. Elle peut aussi anticiper les contraintes des politiques publiques en développant les solutions de demain.

La contribution des entreprises au développement durable se situe dans le cadre de leur implication en termes de responsabilité sociétale. Ce concept, qui s'est développé progressivement dans différents contextes, a fait l'objet d'un travail international permettant de définir un consensus sur le champ de cette responsabilité sociétale et la façon de l'aborder. La rédaction de la norme ISO 26000 a été initiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) qui, pour son élaboration, a mis en place un processus inédit. Ainsi, chaque pays membre de l'ISO était représenté par des experts appartenant à chacune des six catégories suivantes : gouvernement et pouvoirs publics ; industrie ou monde des affaires ; consommateurs ; organisations non gouvernementales ; représentants des travailleurs ; services, support, recherche et autres. Près de quarante organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales ont également été associées à la

---

<sup>1</sup> *L'avenir que nous voulons*, résultats de la Conférence, Organisation des Nations unies, Rio de Janeiro, Brésil, 20-22 juin 2012.

<sup>2</sup> Concernant les Agendas 21 locaux : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Agenda-21-et-demarches-locales-de-.html>

négociation. Après la rédaction de cinq versions du texte, cinq ans de travail, la tenue de huit réunions internationales et la participation de 99 pays, le texte final n'a suscité que cinq votes négatifs.

Formellement, ce texte n'est pas une norme technique ou un système de management visant une certification, mais un ensemble de lignes directrices qui donnent des grandes orientations et des exemples, des principes, et qui soulèvent des questions clés.

En octobre 2011, la Commission européenne a présenté une nouvelle stratégie sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>1</sup> qui s'inspire par bien des points de l'ISO 26000. Cette stratégie considère que, pour s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, les entreprises doivent avoir « *engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* ». L'objectif double est, d'une part, de renforcer l'impact positif des entreprises par la création de nouveaux produits et services bénéficiant à la société et aux entreprises elles-mêmes et, d'autre part, de limiter et de prévenir leurs effets négatifs. Les autres initiatives internationales en matière de développement durable comme l'initiative sur le « rapportage » de développement durable (GRI)<sup>2</sup> se rapprochent aussi progressivement de la vision donnée par l'ISO 26000.

De fait, le texte de l'ISO 26000 s'adresse à tout type d'organisation, de toute taille et de tout pays. Il n'est pas orienté vers la définition de la stratégie économique des entreprises. Il appartient à chaque organisation, donc à chaque entreprise d'identifier parmi l'ensemble de propositions ce qui est important et pertinent, compte tenu de son contexte de filière ou de territoire.

D'autres éléments peuvent compléter cette approche. La question principale de l'entreprise étant la création de valeur, comment traduire ces problèmes et ces attentes dans un modèle positif?

L'économie verte, c'est-à-dire la création de la valeur par la gestion de l'environnement, la production de ressources renouvelables, la valorisation des services des écosystèmes, l'écoconception des produits et des services, est considérée comme un élément de redynamisation économique. Mais le consensus de Rio+20 a inséré cette économie verte dans le contexte de la lutte contre la pauvreté et le développement durable. Il s'agit donc, plutôt d'éco-socio-conception, c'est-à-dire de l'intégration, dans la conception des

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_fr.pdf)

<sup>2</sup> *Global Reporting Initiative*, cf. <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>



produits et services, de l'environnement, mais aussi des impacts sociaux tout au long du cycle de vie, en modérant les impacts négatifs et en maximisant les impacts positifs.

Quelles que soient les clés d'entrée, nous sommes amenés à considérer de façon élargie la performance de l'entreprise. Dans un monde complexe et incertain, le développement durable et la responsabilité sociétale apportent une vision et des tendances dans lesquelles les entreprises peuvent identifier une boussole pour guider leur action et les aider à trouver des solutions.

Ces perspectives définies au plan mondial pourraient laisser entendre que ces questions ne concernent que les grandes entreprises et les multinationales et que les PME seraient condamnées ou contraintes à suivre les demandes de leurs donneurs d'ordre.

Rien n'est plus faux et les PME sont des acteurs clés. Des acteurs clés de l'économie en général car les PME représentent l'épine dorsale de l'économie européenne. Elles fournissent deux tiers de l'emploi total dans le secteur privé. De plus, au cours des cinq dernières années, les PME ont assuré environ 85 % de la création de nouveaux emplois.

Acteurs clés du développement durable, elles sont plus flexibles et innovantes pour se positionner sur les changements des modes de consommation et production. Nous assistons à une reterritorialisation des activités. Nous pouvons envisager également des boucles courtes, dans le cycle production-consommation, qui privilégie le niveau local auquel les PME excellent. Sans opposer le global au local, sans opposer les grandes entreprises aux PME, il existe des spécificités des PME, plus liées au territoire, au travail en réseau, puisant leurs ressources humaines, sociales, ou d'information dans les milieux où elles interviennent.

Le présent ouvrage ne vise pas à tracer une théorie de la responsabilité sociétale dans les PME, mais à identifier des pistes d'engagement pour celles-ci, en les illustrant de témoignages et d'expériences concrètes. Différents cas d'entreprises sont exposés, démontrant la diversité des domaines d'engagement, mais aussi des points communs, des facteurs de succès. Ce florilège pointe du doigt le gisement d'initiatives et d'innovations dont la mutation du développement durable et de la responsabilité sociétale sont porteurs.

La première partie propose un tour d'horizon des changements induits par la RSE pour les organisations, et notamment les PME, en termes d'élargissement tant de la perspective temporelle que des enjeux et des parties prenantes. La deuxième partie illustre ces mutations par les pratiques d'un panel de douze PME et ETI françaises engagées dans la RSE. La troisième partie propose des facteurs clés de succès de la mise en œuvre d'une démarche de RSE en PME.





# I. REGARDS SUR LES CHANGEMENTS INDUITS PAR LA RSE

Au vu de la légitimité du processus et des parties impliquées dans leur rédaction, du large consensus international dont elles ont fait l'objet, et de la richesse de leur contenu, les lignes directrices ISO 26000 apparaissent comme le point de départ *ad hoc* le plus pertinent pour aborder la responsabilité sociétale.



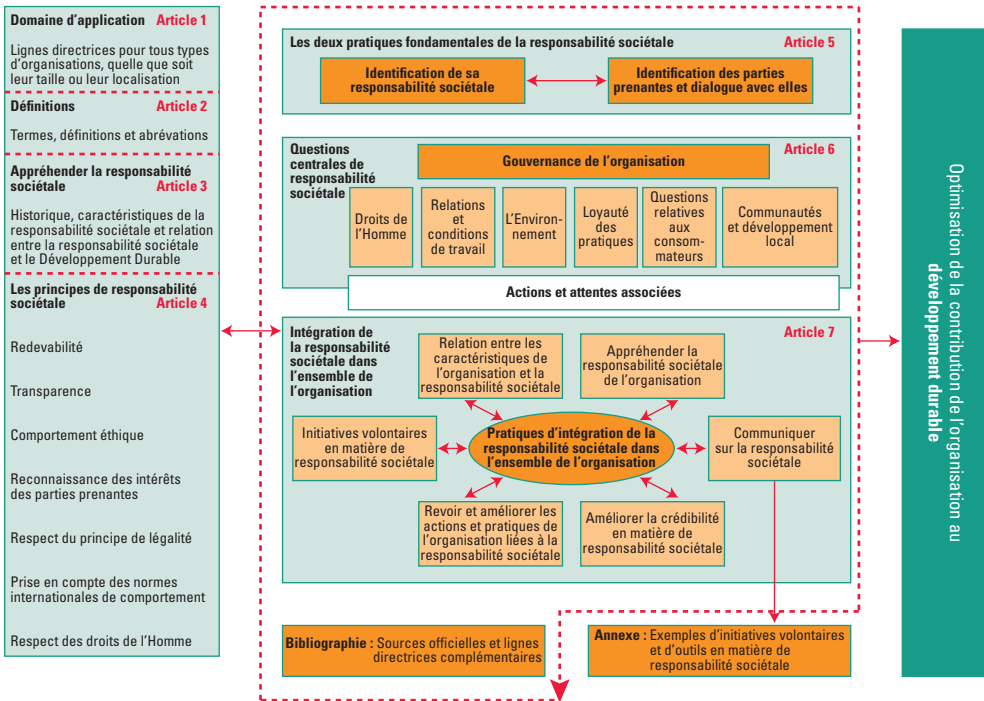
# Des principes et des enjeux tirés de l'ISO 26000

L'ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

L'ISO 26000, composée de sept chapitres (figure 1), définit des principes d'action et des questions clés sur lesquels doivent porter les engagements des organisations.

**FIGURE 1. VUE D'ENSEMBLE DE L'ISO 26000**



SOURCE : ISO 26000.

## LA GOUVERNANCE ET LES PRINCIPES

Le premier domaine d'action concerne l'organisation elle-même, qui devrait intégrer des principes de la responsabilité sociale dans ses processus de décision et de mise en œuvre, et aborder l'ensemble des questions centrales et les domaines d'action de façon intégrée et holistique. Cette gouvernance comprend à la fois des mécanismes formels, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation.

Il convient que les organisations fondent leur comportement sur des normes, des lignes directrices ou des règles de conduite en conformité avec les sept principes suivants :

- ▶ le principe de redevabilité, considérant qu'il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- ▶ le principe de transparence, considérant l'accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et la volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète ;
- ▶ le principe de comportement éthique, selon lequel l'organisation se comporte de manière éthique, en se fondant sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité, en se préoccupant d'autrui et de l'environnement ;
- ▶ le principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes, selon lequel l'organisation reconnaît et prend en considération les intérêts spécifiques d'autres individus ou groupes qui sont ses parties prenantes et qu'elle y réponde. La relation avec les parties prenantes se fonde sur les droits de ces parties, et sur la compatibilité de leurs attentes avec le développement durable ;
- ▶ le principe de respect de la légalité, selon lequel l'organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur, prend des mesures pour en avoir connaissance et se tenir informée, et informe ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus de les observer et les mettre en œuvre ;
- ▶ le principe de prise en compte des normes internationales de comportement, selon lequel l'organisation adopte les principes généralement acceptés de droit international et ne se rend pas complice de manquements, notamment dans les situations et dans les pays où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats ;
- ▶ le principe de respect des Droits de l'homme, selon lequel l'organisation reconnaît et respecte l'importance et l'universalité des Droits de l'homme, en fait la promotion, prend des mesures pour les respecter, ne contribue pas passivement au non-respect de ces droits ni ne participe activement à leur violation.



## LES QUESTIONS CENTRALES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Outre l'organisation elle-même, l'ISO 26000 évoque six questions centrales, pour lesquelles elle propose des principes et des considérations générales, ainsi qu'un éventail de domaines d'action, décrits et agrémentés d'exemples et d'attentes associés.

► **Les Droits de l'homme** : l'organisation devrait assurer un devoir de vigilance et remédier aux atteintes aux Droits de l'homme, de façon à les promouvoir en matières civile et politique, économique, sociale et culturelle, éliminer les discriminations notamment dans le domaine du travail, vis-à-vis de groupes vulnérables et gérer les situations présentant un risque de complicité vis-à-vis de manquements à ces Droits de l'homme.

► **Les relations et conditions de travail** : elles concernent les pratiques liées à l'emploi et au dialogue social employeur/employé, les conditions de travail, la protection sociale, la santé et la sécurité au travail ainsi que le développement du capital humain.

► **L'environnement** : le champ concerne à la fois la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources avec deux thèmes particuliers (l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques), la protection et la réhabilitation des écosystèmes et de la biodiversité.

► **La loyauté des pratiques** : elle s'intéresse à la lutte contre la corruption, pour un engagement politique responsable et le respect des droits de propriété, et à la promotion d'une concurrence loyale de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.

► **Les questions relatives aux consommateurs** : elles encouragent les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, l'éducation et la sensibilisation du consommateur pour une consommation durable, l'accès aux services essentiels, la protection de la santé, de la sécurité et de la vie privée des consommateurs.

► **Les communautés et le développement local** : ces questions abordent l'implication auprès des communautés au sein desquelles l'organisation opère et l'investissement dans la société, la création de richesses et de revenus, d'emplois, le développement des technologies, la santé et le développement des compétences, de l'éducation et de la culture.

## LA QUESTION DES PME

Dans son encadré 3, la norme ISO 26000 considère une approche spécifique pour les petites et moyennes organisations (PMO) qui peut être menée au travers d'actions pratiques, simples et rentables qui valorisent les atouts spécifiques des PMO : souplesse, contacts étroits avec les acteurs locaux, et influence plus directe de la direction sur les activités de l'organisation.

Par ailleurs, la faiblesse de leurs moyens justifie qu'elles se fassent aider par les organismes publics appropriés, des groupements d'organisations (telles les associations sectorielles et les organisations professionnelles ou paires) et par les organismes de normalisation.

Si les PMO sont concernées par chacune des questions centrales, elles devraient se concentrer dès le départ sur les domaines d'action et d'impact qui ont une grande importance pour la société et l'environnement. Il convient également que les PMO aient un plan à disposition pour traiter en temps voulu des autres domaines d'action et d'impact.

En s'appuyant sur l'expérience française du SD 21000<sup>1</sup> (*Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*) et la méthodologie déployée avec succès dans plusieurs centaines de PME (X30 023), une méthode est en cours d'expérimentation<sup>2</sup>.

Elle vise à apporter aux dirigeants un appui pour construire leur propre démarche de RSE pertinente : identifier les enjeux de développement durable, les domaines pertinents et importants sur lesquels l'entreprise doit agir en priorité et ceux qui pourraient faire l'objet d'une action à plus long terme. Pour cela, elle propose la démarche suivante :

- ▶ identifier les impacts sur la société et l'environnement, la communauté, les tiers appelés parties prenantes et les attentes associées ;
- ▶ hiérarchiser les domaines d'action pertinents et importants en termes de risques et d'opportunités tant pour l'organisation que ses parties prenantes ;
- ▶ estimer le niveau de performance de l'organisation dans les différents domaines d'action ainsi que le degré de maturité des pratiques managériales ;
- ▶ élaborer un plan d'action à court, moyen et long termes visant une amélioration continue ;
- ▶ dialoguer sur le sujet tant en interne qu'en externe avec les parties prenantes.

Pour appréhender les domaines d'action pertinents, la norme ISO 26000 propose à l'organisation ou l'entreprise d'identifier ses impacts sur la société et l'environnement et les parties prenantes touchées en listant les cadres réglementaires et les normes internationales de comportement susceptibles de s'appliquer à son cas particulier.

---

<sup>1</sup> Ce guide a fait l'objet d'un document d'application AFNOR X30023 : *Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux de développement durable*.

<sup>2</sup> Disponible sur <http://www.agora21.org/rs-iso26000>



Deux approches préliminaires lui permettent de comprendre le contexte, d'identifier des acteurs et des actions menées par d'autres :

- ▶ le contexte de son domaine d'activité : sa filière, en privilégiant la chaîne de la valeur;
- ▶ le contexte territorial national et de la/des communauté(s) dans lesquelles elle exerce ses activités.

Cette réflexion préliminaire lui permettra d'identifier les éléments spécifiques compte tenu de sa situation, de son histoire.

Cette approche ouvre la place à des réflexions collectives tant sur le territoire qu'au sein des filières.

Cependant, il convient de garder à l'esprit que l'ISO 26000 représente un consensus des attentes de la société vis-à-vis des organisations. Les lignes directrices n'ont pas été écrites dans la perspective d'une réflexion stratégique de l'entreprise ni même comme un système de management. Des approches complémentaires doivent donc être mobilisées pour cette réflexion stratégique, incluant une approche temporelle élargie associée à la mobilisation d'autres parties prenantes.

## Une relecture à long terme des stratégies des entreprises

### DÉGAGER UNE VISION INTÉGRANT LE LONG TERME

Réfléchir en termes de RSE suppose de revisiter le mode de pensée dominant en management stratégique qui est centré sur le court terme. Autrement dit, il importe de se réappropriier la notion de vision stratégique (Filion, 1991) définie comme « *une image projetée dans le futur de la place qu'on veut que son produit ou son service occupe sur le marché, ainsi que du type d'organisation qu'il faut établir pour y parvenir* ». La vision est une notion centrale dans les PME et mérite une place de choix dans les discussions sur le management stratégique de ces organisations. Sa déclinaison en termes de vision partagée est en soi un élément incontournable de la stratégie des PME (Lima, 2007). Ceci est d'autant plus important pour les PME que ces organisations ont des spécificités (Julien & Marchesnay, 1996) largement reconnues comme la centralisation de la gestion autour du dirigeant; la faible formalisation des processus de prise de décision; une forte imbrication des fonctions dans l'entreprise; le sentiment d'urgence (Mahé de Boislandelle, 1996); un enracinement territorial prononcé et un management de la proximité (Torrès, 2003). En résumé, la stratégie des PME est généralement intuitive, exprimée oralement et peu formalisée.



La vision est d'autant plus cruciale dans les PME que le processus stratégique repose essentiellement sur les épaules du seul dirigeant d'entreprise. Cette posture revient à se poser la question de l'alignement stratégique de l'entreprise (indépendamment de sa taille) avec les nouveaux enjeux sociétaux auxquels elle est confrontée.

Dans les politiques publiques, on parle d'analyse rétrospective (*backcasting*) pour caractériser une approche qui construit les stratégies à partir de la vision du futur et non plus à partir de la simple extrapolation des tendances du passé. C'est la seule façon de pouvoir envisager les ruptures et les innovations. Il en est de même pour l'entreprise : considérer les futurs possibles et souhaitables de la filière et du territoire est une façon de préparer les changements et d'innover.

Il est de coutume de penser que les PME sont focalisées sur le court terme et n'ont pas de vision à long terme : la faible perspective des carnets de commandes inscrit l'entreprise dans une pression de court terme. En revanche, la vision patrimoniale des dirigeants et du collectif humain de la PME les amènent à s'interroger sur la valeur de l'entreprise à long terme et, donc, sur sa pérennité.

L'élargissement de la vision de l'entreprise porte, d'une part, sur la dimension temporelle et, d'autre part, sur les enjeux et les parties prenantes qu'elle va intégrer dans sa vision.

## CONCRÉTISER LA PERSPECTIVE DE LONG TERME PAR L'INVESTISSEMENT

La première façon de donner corps à cette vision du long terme est d'investir, c'est-à-dire de se priver d'une ressource ou d'un revenu aujourd'hui pour disposer demain d'une ressource plus importante. Cela revient à donner une certaine préférence au futur.

Il convient de distinguer les investissements matériels de ceux liés au capital immatériel. Les premiers permettent d'acquérir de nouveaux moyens de production, d'améliorer la productivité dans la perspective d'en tirer un bénéfice futur. Ils apparaissent au bilan de l'entreprise comme des immobilisations et s'inscrivent dans la sphère financière.

La question du développement durable conduit à élargir le champ temporel vers le long terme et à s'intéresser à des questions qui ne sont pas directement liées à la production elle-même, mais qui impactent les coûts de production. En matière d'économie d'énergie, par exemple, les investissements induisent directement des économies financières sur toute la durée de vie des équipements, bien au-delà de leur amortissement comptable.





En général, les investissements qui permettent de diminuer les ressources utilisées (eau, énergie, matières premières, etc.) ont des retours très concrets. Le développement durable et la réflexion menée sur les ressources concluent à une très probable augmentation du prix de l'énergie et plus globalement des matières premières. De ce fait, ces investissements apparaissent également comme une gestion de risques financiers.

L'investissement dans le capital immatériel a, quant à lui, des influences indirectes sur la productivité et la compétitivité. S'il est possible de l'identifier, d'en mesurer l'intérêt pour l'entreprise, il n'est pas toujours évident de pouvoir le chiffrer en termes financiers. Il recouvre, en outre, différentes dimensions : le capital humain porté par les femmes et les hommes de l'entreprise, le capital structurel interne lié à l'entreprise comme une organisation collective et le capital externe des relations avec le monde extérieur, les parties prenantes de l'entreprise et sa sphère d'influence. Dans ces domaines, une large part de ce qui est considéré comme une dépense est en fait un investissement qui peut avoir des retours très rapides.

## L'ouverture de l'horizon à de nouveaux enjeux sociétaux

Les mutations socio-économiques et sociétales actuelles reposent notamment sur plusieurs phénomènes : une conception de l'entreprise organisée en centres de profit ; la transition d'une production de masse vers une différenciation croissante des produits (*mass-customization*) ; des innovations en perpétuel mouvement impliquant un changement profond de nature et des technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitant la mise en réseau de l'économie dans un environnement mondialisé.

Pour dépasser une vision trop étroite du marché, les entreprises doivent élargir leurs perspectives.

### ÉLARGISSEMENT DE LA MESURE DE LA VALEUR

La création de valeur économique repose sur des indicateurs traditionnels comme le chiffre d'affaires, le résultat net, la part de marché, le taux de croissance ou encore le prix de cession dans le cadre d'une reprise/transmission d'entreprise.

La comptabilité classique demeure centrée sur les biens corporels (c'est-à-dire des objets matériels ayant une valeur appréciable en argent). La conséquence est qu'une part importante des actifs de l'entreprise n'est pas, ou pas suffisamment, reconnue dans les états financiers. Cette situation

associée au rôle significatif joué par les actifs immatériels dans la création de valeur signifie que les états financiers ont finalement perdu de leur crédibilité pour les parties prenantes des entreprises.

Pour autant, des réflexions sont menées depuis quelques années pour revoir la mesure de la valeur économique, notamment dans le cadre de la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi. Cette commission a ainsi remis en septembre 2009 un rapport sur la mesure de la performance économique et du progrès social au niveau macroéconomique. Ce document propose des indicateurs synthétiques de bien-être plus appropriés que le PIB, ainsi que des tableaux de bord visant à appréhender performance économique et qualité de la vie à travers leurs différentes facettes. À titre d'illustration, la commission a privilégié dans ses travaux le caractère multidimensionnel du bien-être. Plusieurs études récentes (Hammann *et al.*, 2009) ont montré que les valeurs personnelles de l'entrepreneur créaient de la valeur économique dans les PME européennes.

Des approches de plus en plus nombreuses considèrent la performance comme globale et donc élargie à d'autres critères que ceux évoqués précédemment. Ces études ont montré la limite de la traduction en unités économiques (un PNB « vert » ou corrigé par le social, par exemple) et l'intérêt de conserver plusieurs indicateurs représentatifs et pertinents.

La commission Stiglitz-Sen-Fitoussi note : « *Il existe un écart croissant entre les informations véhiculées par les données agrégées du PIB et celles qui importent vraiment pour le bien-être des individus. Il faut, en d'autres termes, s'attacher à élaborer un système statistique qui complète les mesures de l'activité marchande par des données relatives au bien-être des personnes et des mesures de la soutenabilité. Un tel système devra nécessairement être de nature plurielle, car il n'existe pas de mesure unique qui puisse résumer un phénomène aussi complexe que le bien-être des membres d'une société; notre système de mesure devra donc comporter toute une série d'indicateurs différents.* »

Il en est de même au niveau de l'entreprise. Le bilan financier ne permet pas à lui seul d'évaluer le bien-être dans l'entreprise, sa capacité à se développer, à innover, à s'adapter aux évolutions du marché.... Alors même que tous ces éléments se traduisent *in fine* aussi par une amélioration de sa position sur le marché et, donc par extension, de sa situation financière.

## CRÉATION DE VALEUR PAR LE CAPITAL IMMATÉRIEL

Au-delà du niveau macroéconomique, cette question renvoie dans les organisations à plusieurs approches, dont celle par le capital immatériel (Fustec, 2011) défini simplement comme « *toute la richesse de l'entreprise qui ne se*



*lit pas dans les états financiers* ». Fustec et Marois (2006) proposent une typologie de ces capitaux :

- ▶ le capital client. Avoir des clients satisfaits, fidèles, nombreux, solvables, ... est un atout décisif pour réussir !
- ▶ le capital humain. Un personnel compétent, motivé, fidèle, permettra le développement de l'entreprise. Comme l'écrivait déjà Jean Bodin<sup>1</sup> au XVI<sup>e</sup> siècle : « *Il n'est de richesse que d'hommes !* »
- ▶ le capital savoir. L'innovation, les brevets, la R&D permettent d'obtenir un avantage concurrentiel déterminant. Il s'agit ici du savoir produit par les salariés à la différence de celui que ceux-ci détiennent et qui est du capital humain.
- ▶ le capital partenaire. En premier lieu, les fournisseurs avec l'importance de la sous-traitance dans un contexte économique de complexité et de mondialisation où il faut privilégier le cœur de métier. Mais cela concerne aussi les banquiers, les avocats, etc.
- ▶ le capital notoriété, les marques. C'est sans aucun doute celui sur lequel les travaux de valorisation sont les plus fréquents.
- ▶ le capital organisationnel. La bonne organisation de l'entreprise, sa productivité, sa réactivité sont évidemment un atout concurrentiel important.
- ▶ le système d'information. Une informatique inadaptée, même dans un seul secteur de l'entreprise, peut freiner la progression des ventes ou la diminution des charges.

Plus récemment, l'Ordre des experts-comptables français a publié un guide visant à encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels et à mieux se valoriser (Ordre des experts-comptables, 2011). Ce rapport propose une liste des douze principales valeurs immatérielles, ainsi que des indicateurs de mesure associés (figure 2) reprenant les thèmes proposés par Fustec et Marois (2006).

---

<sup>1</sup> Jean Bodin (1529-1596) : juriconsulte, philosophe et théoricien politique français.

**FIGURE 2. LES ACTIFS IMMATÉRIELS :  
LE TRÉSOR CACHÉ DE L'ENTREPRISE**

	ACTIF	PASSIF		
<b>SOLIDE</b>	) Immobilisations	Fonds propres	Bilan Valeur visible	
<b>LIQUIDE</b>	) Actifs circulants	Dettes		
	) Capital humain	Goodwill	Valeur invisible	<b>Le capital humain</b> 1. La culture d'entreprise 2. Le capital humain
<b>GAZEUX</b>	) Capital savoir ) Capital organisationnel ) Système d'information			<b>Le capital structurel interne</b> 3. La marque 4. L'organisation interne 5. La R & D, l'innovation 6. L'intelligence économique
	) Capital client ) Capital partenaire ) etc...			<b>Le capital relationnel externe</b> 7. Le capital client 8. L'offre de services 9. Les réseaux, les relations avec les partenaires 10. Image, notoriété 11. La notation cotation par les partenaires financiers 12. L'environnement
				<b>Valeur globale</b>

SOURCE: auteurs, 2012.



## CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE

Michael Porter, professeur de stratégie orthodoxe adhérant à ces interrogations, a proposé l'approche de création de valeur partagée qui devrait, selon lui, l'emporter sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour guider les investissements des entreprises dans leurs communautés. Ce concept de valeur partagée peut être défini comme « *les politiques et les pratiques d'exploitation qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales dans les communautés au sein desquelles elle opère* » (Porter & Kramer, 2011). Selon ces auteurs, les programmes de RSE qui portent principalement sur la réputation ont seulement un lien limité avec les affaires, ce qui les rend difficiles à justifier et à maintenir sur le long terme. En revanche, la création de valeur partagée fait partie intégrante de la rentabilité de l'entreprise et de sa position concurrentielle. Cette approche s'appuie sur les ressources et une expertise unique de l'entreprise à créer de la valeur économique par la création de valeur sociale (Porter & Kramer, 2011) Cette création de valeur peut être partagée tant dans sa production que dans sa répartition entre parties prenantes.

L'investissement dans les capitaux intangibles et la création de valeur partagée apparaissent comme le dépassement d'une certaine vision de la responsabilité sociétale uniquement orientée vers les intérêts immédiats de l'entreprise. Cette vision apparaît comme un premier niveau pour appréhender la responsabilité sociétale.

Orientée vers la gestion des risques, l'anticipation réglementaire et la communication, elle ne permet pas d'exploiter toutes les opportunités de création de valeur. C'est à ce premier niveau que se réfère par exemple le guide du MEDEF pour les PME (MEDEF, 2012) qui propose de noter l'intérêt des activités avec un coefficient décroissant selon cinq critères :

- ▶ la mise en œuvre de cette action aura-t-elle un intérêt économique pour mon entreprise ?
- ▶ existe-t-il actuellement une pression réglementaire ou à venir prochainement qui concerne cette action ?
- ▶ cette action peut-elle rencontrer l'empathie des collaborateurs de l'entreprise ?
- ▶ existe-t-il un risque d'image pour mon entreprise si l'on n'engage pas cette action ?
- ▶ cette action aura-t-elle une visibilité en interne et en externe ?

Dans cette classification, l'ISO 26000 apparaît comme la démarche la plus ambitieuse dans la mesure où elle prend en compte le développement durable au-delà des seuls intérêts des parties prenantes immédiates. L'ISO 26000

introduit le concept de sphère d'influence qui est la « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations ». L'organisation peut engager les parties prenantes de sa sphère d'influence dans le sens du développement durable. La figure 3 résume le double élargissement temporel et en termes d'enjeux et de parties prenantes auquel sont confrontées les organisations.

**FIGURE 3. UN DOUBLE MOUVEMENT D'ÉLARGISSEMENT DES PERSPECTIVES DES ORGANISATIONS**



SOURCE : auteurs, 2012.

## Innovation responsable

La mutation globale s'appuie en fait sur des innovations dans les marchés et les entreprises. Selon le *Manuel d'Oslo*, « une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, EUROSTAT, 2005).

Les objectifs environnementaux du développement durable que la responsabilité sociétale intègre sont des moteurs d'innovation évidents. Mais le



« pilier » social n'est pas absent de cette réflexion. En considérant comment le secteur social peut générer des innovations Rosabeth Moss Kanter a proposé le concept de « *l'innovation socialement responsable* » comme un dépassement de la responsabilité sociétale (Kanter, 1999).

Le volet social de la responsabilité sociétale est en effet un moteur d'innovation, faisant émerger de nouvelles questions, de nouveaux marchés, comme par exemple :

- ▶ une approche par le bas de la pyramide (*bottom of the pyramid*). Fournir des produits et services aux plus démunis (au niveau mondial, les plus pauvres représentent de loin le plus grand marché!);
- ▶ un design pour tous. Concevoir des produits et services pour les acteurs avec handicaps ou précaires, mais dont les solutions facilitent la vie du plus grand nombre (la télécommande du téléviseur aurait été développée initialement à destination des personnes à faible mobilité).

L'innovation responsable ne concerne pas seulement la question du champ social et environnemental, mais aussi la façon dont cette innovation est menée, notamment en impliquant des parties prenantes.

*« La recherche et l'innovation responsable est un processus transparent, interactif par lequel les acteurs sociaux et les innovateurs s'ouvrent aux échanges mutuels dans la perspective de l'acceptabilité (éthique), la durabilité et la désirabilité sociétale du processus d'innovation et de ses produits commercialisables (afin de permettre une intégration appropriée des progrès scientifiques et technologiques dans notre société). »* (von Schomberg, 2011)

En effet, c'est également le contexte, les institutions et leurs réseaux qui promeuvent la demande de technologies vertes, de modes de consommation durables, de produits et services responsables. Le moteur de la performance environnementale est politique et social. Des acteurs non impliqués dans l'intérêt direct de l'innovation (c'est-à-dire sans retour financier tangible pour eux-mêmes) vont aussi la promouvoir du fait de sa contribution au bien collectif. Nous parlons alors, par exemple, de territoires innovants ou d'initiatives territoriales de promotion des changements des modes de consommation et production.

En France, le cadre de référence national pour les stratégies locales de développement durable (Agenda 21 local) a fait des « dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables » l'une de ses cinq finalités. Ce cadre de référence considère que le rôle des collectivités territoriales en la matière découle de leur proximité avec les acteurs de la production et de la consommation qui vivent, produisent et consomment sur leur territoire. Les PME sont bien entendu des cibles privilégiées de cet effet d'entraînement attendu des politiques locales de développement durable.

L'innovation responsable par les alliés qu'elle va pouvoir mobiliser est différente de l'innovation classique uniquement centrée sur l'offre et la demande.

## Revisiter les produits et services

Parmi les quatre approches envisageables de la maîtrise de l'environnement, celle centrée sur la technologie conduit à rechercher les meilleures technologies disponibles, sous une forme qui est d'ailleurs encadrée par la réglementation européenne (IPCC, 2008).

### MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

L'approche managériale de l'environnement s'appuie sur un système de management environnemental (SME) formalisé qui peut être certifié (ISO 14001 et EMAS). Le SME est focalisé sur l'entreprise ou le site.

Selon une étude réalisée par l'AFNOR (*Étude Certification ISO 14001*, groupe AFNOR, mai 2008) citée par le commissariat général au Développement durable (CGDD, 2011), la performance environnementale des entreprises certifiées ISO 14001 s'est traduite par une réduction sensible de leurs impacts sur l'environnement :

- ▶ de moins 10 à moins 15 % de consommation d'eau et d'énergie ;
- ▶ de moins 5 à moins 25 % de consommation de matières premières ;
- ▶ de plus 20 à plus 30 % de déchets valorisés.

Ces améliorations sont, en général, celles qui ont un impact économique et financier direct pour l'entreprise, ce qui « *suggère que les certifications environnementales auraient essentiellement pour rôle d'aider les entreprises à identifier les opportunités de type "gagnant-gagnant"* » (Riedinger & Thévenot, 2008).

### L'APPROCHE TERRITORIALE

Certaines approches collectives de la prise en compte de l'environnement se mettent en place sur le territoire. L'écologie industrielle, par exemple, selon laquelle les déchets d'une entreprise deviennent les matières premières pour une autre, est envisagée au niveau de zones d'activités. Les nouveaux réseaux intelligents (*smart grids*) regroupent en proximité des dispositifs de production d'énergie, dont des énergies renouvelables, de stockage et de transformation d'énergie et des consommateurs.





Ces approches organisent des processus de coopération autour de préoccupations environnementales ou de gestion des ressources. Cette gestion collective est plus efficace qu'une approche individuelle.

## L'APPROCHE PRODUIT/SERVICE

L'approche produit/service prend en compte l'ensemble du cycle de vie depuis les matières premières jusqu'à la fin de vie en passant par la production, le transport et l'usage du produit ou du service. L'entreprise est amenée à prendre en compte des pollutions ou des consommations de ressources causées par des tiers.

La conception des produits prenant en compte l'environnement sur l'ensemble du cycle de vie est l'écoconception, et l'intégration supplémentaire d'une variable sociale pour intégrer l'ensemble des composantes de la responsabilité sociétale et du développement durable s'appelle « éco-socio-conception ». Des dispositifs d'accompagnement des PME vers la maîtrise de ces approches ont été mis en place en France<sup>1</sup>.

*Le Plan d'action européen pour une consommation et une production durables et pour une politique industrielle durable est focalisé sur l'environnement. Son enjeu est « de créer un cercle vertueux : améliorer la performance environnementale globale des produits tout au long de leur cycle de vie, promouvoir et stimuler la demande de meilleurs produits et de meilleures technologies de production, aider les consommateurs à mieux choisir grâce à un étiquetage plus cohérent et simplifié » (CCE, 2008). Ce plan d'action fixe aussi un objectif d'intégration de l'environnement dans les marchés publics par la promotion des marchés publics « verts ». En France, le Code des marchés publics est positionné sur le développement durable dans son ensemble. Il inclue ainsi des clauses sociales, en application de l'article 6 de la Charte de l'environnement.*

Cette évolution interpelle les PME, en termes d'informations qu'elles doivent fournir pour assurer la traçabilité environnementale mais aussi quant à la nécessité de se situer dans le cycle de vie, tant en matière d'environnement que de stratégie économique de création de valeur.

Technologies, management environnemental et écoconception (éco-socio-conception) sont des approches complémentaires, dont la pertinence dépend du type d'activités. Dans certains types d'entreprises organisées autour d'un procédé clé, l'approche technologique est plus efficiente qu'un système de management. Dans d'autres cas où les impacts d'un produit se situent en

---

<sup>1</sup> Pôle Écoconception et Management du cycle de vie, <http://www.eco-conception.fr>

amont du côté des matières premières ou en aval lors de l'utilisation ou la fin de vie, l'écoconception est plus efficace que le management environnemental qui ne touche que l'étape de production.

## La question de l'opérationnalisation

Dès les années 1970, des auteurs ont traité de la question de la légitimité des entreprises sous l'appellation de « *stratégie sociétale* ». À l'époque, ces réflexions portaient sur un problème simple de prime abord, à savoir celui de l'acceptation par la société de l'activité de l'entreprise. Martinet (1984) se faisait l'écho en France de la pertinence du terme « *stratégie sociétale* » sans visiblement convaincre la communauté scientifique de l'époque. Depuis, le thème de la RSE est entré au cœur des préoccupations stratégiques de nombre d'entreprises. Considérant une vision opportuniste, la RSE est un levier de performance qui mobilise des stratégies de communication et impose une modification des rapports aux parties prenantes. L'intégration de la RSE dans le champ des PME peut alors s'envisager comme une opportunité, une innovation, la création d'une organisation ou de valeur.

Au-delà d'être un puissant levier pour gagner en acceptabilité et en légitimité, les démarches de RSE représentent de véritables opportunités économiques pour les entreprises. À ce titre, elles peuvent pleinement participer à la bonne santé économique de ces organisations. Un des enjeux actuels est la diffusion des exemples de bénéfices économiques pour devancer les opportunités. Certes, les retombées des actions sociétales se traduisent rarement par des résultats chiffrables à court terme. À ce jour, aucune étude scientifique n'a réussi à prouver de manière quantitative le bénéfice de ces démarches en termes de performance économique. Le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus d'une centaine d'études empiriques (Gond, 2006). En résumé, ces auteurs suggèrent l'existence d'un lien certes faible, mais positif entre RSE et performance financière. D'autres experts opposent un avis beaucoup plus tranché : « *Il n'existe pas de lien entre de bonnes performances sociales et environnementales et de bonnes performances financières. Tout juste a-t-il été possible de montrer que de bonnes pratiques ne font pas perdre d'argent ; c'est déjà beaucoup !* » (Caby, 2005). En résumé, le manque d'impact incontesté de l'implication dans une démarche de RSE sur la performance financière demeure un handicap certain pour convaincre les dirigeants sceptiques de s'engager, même si les études les plus récentes se veulent résolument plus optimistes. Afin de surmonter cet obstacle, Wood (2010) suggère de déplacer le curseur et de dépasser la manière dont la performance sociétale affecte l'entreprise pour considérer la manière dont celle-ci affecte



les parties prenantes et la société. Cette proposition s'inscrit parfaitement dans l'approche de création de valeur partagée de Porter et Kramer (2011).

La promotion d'une stratégie proactive et intégrée de la RSE fait l'objet d'une attention soutenue depuis une dizaine d'années. Le caractère proactif de la démarche renvoie à l'idée de ne pas attendre d'être face à une situation de crise pour agir. Autrement dit, une stratégie bien menée inclut des principes d'anticipation rendus possibles grâce à la mise en place d'une veille active.

À titre d'illustration, Jenkins (2006) propose une démarche en quatre étapes successives visant à faire des PME des « championnes de la RSE » :

- ▶ familiariser les PME avec la RSE et traduire le concept en principes managériaux;
- ▶ cibler des actions de RSE innovantes et adaptées aux ressources des PME;
- ▶ intégrer la RSE à l'ensemble des fonctions de l'entreprise;
- ▶ récolter les fruits des investissements réalisés en RSE.

Dans la même optique, des chercheurs français défendent le point de vue d'une conception intégrée de la stratégie de RSE en milieu PME. Par exemple, Berger-Douce (2007) propose une typologie des stratégies d'appropriation de la RSE qualifiées de réactives, de proactives, de rituelles et de mobilisatrices selon le degré d'engagement dans les volets environnemental et social. Ici, l'objectif affiché est clairement de promouvoir une stratégie mobilisatrice, synonyme d'un fort engagement tant social qu'environnemental.

La question est alors d'aller observer sur le terrain, dans les PME, la réalité de ces stratégies mobilisatrices, par nature multiples...

Tel est l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage.





## II. DOUZE BONNES PRATIQUES ILLUSTRÉES DE PME ENGAGÉES DANS LA RSE : ENGAGEMENTS, ACTIONS ET RETOMBÉES

Cette deuxième partie propose d'illustrer la démarche de RSE en milieu PME au travers de douze monographies d'entreprises réalisées sur la base d'entretiens. Chaque monographie met l'accent sur une bonne pratique particulière, tout en la replaçant dans son environnement plus global de manière à souligner les interactions entre les diverses pratiques envisagées.





## Contribuer au développement de règles collectives de RSE

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : 36, quai Arloing ; CP 701 – 69256 Lyon Cedex 09.

NOM DU DIRIGEANT : Frédéric Giroir, directeur.

SITE INTERNET : [www.atalante.fr](http://www.atalante.fr)

ACTIVITÉ PRÉCISE : tour-opérateur, orienté « voyages à pied » avec différents niveaux de difficultés, partout dans le monde.

CODE NAF : 7911Z (activités des agences de voyage).

ANNÉE DE CRÉATION : 1986.

EFFECTIF : 20 en 2012.

CHIFFRES D'AFFAIRES : 10 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : 10 % en Belgique et en Suisse (2011).

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : 25 000 à 50 000 euros par an, correspondant aux 10 à 20 % de nouveaux voyages chaque année.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : environ 15 000 € pris sur la marge brute, répartis sur des actions spécifiques (CO2 solidaire, hydraulique sans frontière, etc.).

*« La mission de RSE est quelque chose d'assez nouveau pour Atalante même si notre activité est le tourisme responsable et que l'on s'est beaucoup investis dans le développement durable ; on y vient naturellement mais on ne revendique pas de démarche RSE. On a conscience que l'on pratique la RSE sans forcément en parler. Nous n'avons aucune communication à l'heure actuelle qui parle de RSE. »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

Si la RSE est une notion assez nouvelle pour Atalante, elle était pourtant pratiquée sans être formellement explicitée. Les dirigeants se sont investis dans la RSE de façon naturelle, sans avoir de revendication particulière. Dès sa création, la structure a eu la volonté de respecter l'environnement, les personnes ; de créer des liens forts avec les populations locales des destinations de voyage. Ainsi, dans les années 1980, elle disposait de beaucoup de guides touristiques français qui étaient envoyés dans les pays. Par la

suite, ceux-ci ont formé des guides locaux et désormais les guides français ont laissé la place aux guides locaux.

*« La création de l'activité s'est faite en opposition au tourisme classique pour être plus près de la nature, plus près des hommes avec le respect de l'environnement et le respect des hommes. »*

L'activité a été développée sur la base de convictions profondes des fondateurs et des guides recrutés au moment de la création de l'entreprise. C'est une stratégie de niche dans le domaine du tourisme mais qui répond à une clientèle en attente de ce type d'offre. Cela s'est traduit par une croissance spectaculaire de plus de 10 % de CA par an. Le tourisme d'aventure est désormais un marché à maturité.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

En 1996, Atalante a créé la Charte éthique du voyageur (dont les droits ont été cédés à l'Association pour le tourisme responsable : ATR). Pionniers dans leur secteur, les dirigeants l'ont créée tant pour apporter la preuve de leurs engagements et montrer la réalité de ceux-ci que pour structurer leur activité. Cela a été une façon de normaliser les concepts de leur activité et de se positionner face à la concurrence. La marque du label a été déposée auprès de l'INPI pour en assurer la visibilité.

Sa première certification a été obtenue en 2008, avec la norme AFNOR REF-197 «Vers un tourisme responsable». Tout naturellement, la société a poursuivi sa démarche de formalisation de ses pratiques avec la norme ISO 9001, obtenue en 2010. Ces deux certifications ont d'ailleurs de nouveau été validées en juin 2012 par la PME.

Atalante a souhaité fusionner ces deux approches (l'ISO 9001 et «Vers un tourisme responsable») complémentaires en termes de RSE, s'agissant notamment des indicateurs. Par exemple, celui qui mesure la «satisfaction globale des salariés» existe déjà dans le cadre du processus de l'ISO 9001 concernant les ressources humaines, et il peut aussi être considéré comme le reflet d'une pratique de RSE.

Des pratiques qui ont valu à Atalante d'obtenir le premier prix de l'Initiative responsable BREF Rhône-Alpes 2012. Il est également lauréat du Trophée solidaire avec Xetic en 2011.

### Illustrations :

► Évaluation de la satisfaction globale des salariés : elle est réalisée une fois par mois et intégrée dans le management de proximité. Il est prévu un rendez-vous mensuel pour chaque salarié avec son encadrant.



- Pour quatre ou cinq personnes, l'emploi du temps a été aménagé : les 35 heures hebdomadaires sont concentrées sur quatre jours de manière à ne pas travailler le mercredi.
- Une formation au tourisme responsable est proposée à chaque nouvel arrivant (de 2 à 4 heures). Elle est complétée par un suivi durant l'intégration dans le poste.
- Lors d'un changement d'entreprise pour le nettoyage de ses locaux en avril 2012, Atalante a choisi de sous-traiter à une entreprise adaptée<sup>1</sup> (Messidor). Elle fait ainsi travailler par son intermédiaire des personnes en souffrance psychique. Cette décision a été prise sur la proposition du salarié en charge des services généraux qui assure le suivi de la prestation.
- Également à propos de ses locaux, l'entreprise a fait le choix de l'électricité basse consommation, de mitigeurs d'eau chaude, d'une chaudière à condensation...
- Le tri des déchets est assuré par un contrat avec Elise<sup>2</sup>, une entreprise d'insertion qui propose la récupération et le tri de papiers.
- Pour son activité de tour opérateur, toutes les prestations sont achetées dans les pays où ont lieu les voyages.
- Le Sahel traverse une phase tendue du point de vue politique et est classée « zone rouge » pour le tourisme. Pour respecter les valeurs de l'entreprise et la volonté toute naturelle de soutenir ses partenaires locaux, Atalante a lancé l'Opération Sahel. Elle s'est concrétisée par la mise en place d'un microcrédit pour permettre à ses correspondants du Sahel de pouvoir vivre sans les revenus de leur activité de tourisme. Les clients ont répondu présents et ont adhéré au projet en y participant activement.

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Pour Atalante, la RSE doit venir de l'intérieur de l'entreprise, faire partie de la culture d'entreprise et des produits. L'autre point important est l'implication de tous : avoir l'accord des salariés sur ces sujets est nécessaire.

<sup>1</sup> Entreprise adaptée : depuis 2005, les entreprises adaptées relèvent du marché du travail et non plus du milieu protégé du travail. Elles peuvent être créées par les collectivités ou des organismes publics ou privés, notamment des sociétés commerciales. Elles peuvent également être annexées à un ESAT.

Cependant, si le statut de l'entreprise adaptée relève du marché du travail, elle a néanmoins une vocation sociale spécifique. Les entreprises adaptées doivent en effet employer dans leur effectif, concourant directement à la production, au moins 80 % de travailleurs handicapés, orientés vers le marché du travail (ou milieu ordinaire).

<sup>2</sup> Les effectifs d'Elise sont essentiellement constitués de personnes en situation de handicap ou en difficulté d'insertion. En adoptant pour le papier usagé un schéma de recyclage et non plus l'incinération ou la mise en décharge, on multiplie par 5 le nombre d'emplois créés dans la filière « traitement des papiers carton ».

Le rôle et l'implication des dirigeants sont primordiaux. Le dirigeant et son équipe vont donner le cap, décider des axes d'action et allouer des moyens en interne, que ce soit en termes de temps ou de budget.

Travailler dans une logique de RSE est également synonyme d'intégration dans des réseaux. À titre d'exemple, Frédéric Giroir participe activement au réseau ATR (Association pour le tourisme responsable), qui regroupe des agences de tourisme d'aventure responsable. Chaque année, un séminaire d'échange de bonnes pratiques d'une semaine est organisé.

Les aides pour financer un poste lié à la RSE peuvent être incitatives. Cela soutient les actions et permet à l'entreprise d'avoir les moyens de mettre en œuvre sa politique. Elles ne peuvent remplacer l'impulsion de la direction. Ainsi, chez Atalante, certains postes peuvent être aidés, notamment celui du responsable développement durable (pris en charge à hauteur de 50 % du salaire par la région lors de la première année de création du poste).

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Pour Frédéric Giroir, la principale difficulté dans la mise en place d'actions est d'arriver à concilier la conduite de l'activité et des actions connexes de la RSE. Les salariés sont confrontés à un dilemme : d'une part, ils ont la nécessité de vendre les services pour réaliser leurs objectifs alors que, d'autre part, ils doivent assurer la traçabilité de la qualité de l'activité, qui est une tâche non rémunératrice. Parfois débordés par la vente de services, ils sont tentés de délaissier la réalisation des fiches-pays, pour valoriser les bonnes pratiques, qui passent alors au second plan. Tous reconnaissent que ces fiches-pays sont une très bonne initiative et sont nécessaires pour aider à repérer les bonnes pratiques, mais que parfois, sur certaines périodes, cela devient difficile à tenir.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

À court terme, la RSE a permis de trouver des solutions pour résoudre des problèmes, comme cela a été par exemple le cas avec la création du microcrédit pour le Sahel. À moyen terme, les actions en termes de RSE permettent d'amener davantage les salariés à s'impliquer dans la démarche, et également d'agir sur leur satisfaction.

À long terme, cette stratégie permet réellement de concilier les valeurs profondes de la PME avec la rentabilité de l'entreprise.

Du point de vue de la performance économique, la RSE permet de générer du chiffre d'affaires, de la croissance, de prendre des parts de marché et de



gagner en productivité. Les résultats sont parfois concrètement mesurables, comme le suivi des indicateurs de la consommation d'électricité de gaz et d'eau qui sont utilisés et diffusés à l'ensemble du personnel.

Les dirigeants d'Atalante estiment que la RSE aura une influence positive sur le prix de cession en cas de transmission de l'entreprise. Ils attachent aussi beaucoup d'importance au capital social associé à la RSE. Ce positionnement joue un rôle dans la réputation, le climat social, la mobilisation et la capacité d'innovation du personnel et le système d'information.

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- ▶ Clients : la relation privilégiée avec les clients a pu être mesurée par leur réactivité à participer au microcrédit. La satisfaction et la fidélisation des clients sont deux éléments importants pour Atalante.
- ▶ Fournisseurs : face à la volonté de formalisme lors de l'organisation des voyages dans de nouveaux pays, les fournisseurs peuvent parfois trouver la démarche « trop tatillonne ». Souvent peu habitués à ce type de démarche, les fournisseurs craignent que cette formalisation soit associée à « beaucoup de paperasses ».
- ▶ Les salariés sont globalement satisfaits, même si en pleine saison, ils peuvent avoir tendance à se sentir freinés par la formalisation.
- ▶ Les sociétés d'assurance soutiennent les initiatives sur les pratiques. Elles y sont d'autant plus favorables que le taux de sinistres est directement corrélé aux engagements des parties prenantes et à l'organisation de la qualité.
- ▶ Les relations avec des associations de proximité comme *Elise, À deux pas des champs* et *Messidor* sont privilégiées par la direction de la PME.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Trois principaux facteurs clés de succès sont identifiés par Frédéric Giroir :

- ▶ l'implication du dirigeant et du personnel. « *Si le personnel n'est pas impliqué on n'arrivera à rien.* »
- ▶ la sincérité de l'engagement des dirigeants. « *La sincérité du dirigeant est primordiale. Le faire par opportunisme fait que l'on peut arrêter rapidement. C'est de cela que découlera l'implication du personnel.* »
- ▶ le lien avec l'activité. « *Se lancer dans la RSE si l'activité n'est pas cohérente avec des valeurs RSE, cela consistera à faire du lobbying sans être sincère.* »

## SA DÉFINITION DE LA RSE

« La RSE est un élargissement du développement durable (DD) ; c'est le DD élargi en intégrant la notion de parties prenantes. C'est assez nouveau pour nous. Cela fait 2 ans que l'AFNOR qui vient nous auditer nous parle de parties prenantes. Avec la RSE, on a dépassé le DD, on élargit notre approche DD à toutes les parties prenantes (associations). On n'est plus seulement dans notre activité mais on prend en compte tous nos prestataires. »

« Notre objectif en matière de RSE est de continuer à tisser des liens au niveau local, continuer nos actions liées au microcrédit. Élargir les actions avec les différentes parties prenantes. C'est continuer des actions sur différentes zones géographiques, aider par exemple à la reconversion au Sahara, tout en attendant d'avoir du recul par rapport à cette activité de soutien. »

Au-delà de la contribution au développement de règles collectives, Atalante est engagée dans d'autres pratiques de RSE : le mieux-vivre des salariés (aménagement du temps de travail), l'implication dans l'économie sociale et solidaire (choix de l'entreprise d'entretien des locaux) et la dynamisation des territoires (microcrédit au Sahel).



## Pratiquer les achats responsables

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : Aéroport de Tallard – 05130 Tallard.

NOM DU DIRIGEANT : Gilbert Beringer, directeur.

SITE INTERNET : [www.beringer.fr](http://www.beringer.fr)

ACTIVITÉ PRÉCISE : fabricant de roues et de freins.

CODE NAF : 3316Z (réparation et maintenance d'aéronefs et d'engins spatiaux).

ANNÉE DE CRÉATION : 1985.

EFFECTIF : 6 en 2012.

CHIFFRE D'AFFAIRES : 1 million d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : 75 %.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : 10 % du CA.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : pour le dirigeant, « ne raisonner qu'en termes de coûts, c'est sortir de l'esprit de la RSE ».

« Initiateur d'une nouvelle façon de vendre, le label Made in Respect replace l'homme, le citoyen et le consommateur au cœur de tous les actes économiques de la vie quotidienne... À l'heure où le mouvement de mondialisation est irréversible, acheteurs et consommateurs deviennent de plus en plus sensibles à la manière dont les produits qu'ils achètent sont fabriqués. Conjuguant l'éthique et l'économique, le label Made in Respect rend visible la dimension sociétale de l'entreprise. En adoptant notre label, l'entreprise labellisée Made in Respect dispose d'un nouvel atout commercial identifiant et différenciateur qui va compter de plus en plus. » (Association Made in Respect, premier label éthique né du monde industriel)<sup>1</sup>

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

Pour Beringer Aéro, s'impliquer dans la RSE répond à une exigence stratégique, incluant le respect d'une passion associé à un profond souci de traçabilité des produits.

<sup>1</sup> <http://www.madeinrespect.org>

## Une stratégie d'entreprise conciliant passion et succès économique

*« Nous avons choisi ce métier parce qu'il se situe dans un domaine qui nous passionne, la RSE correspond à la façon dont nous aimons travailler. La RSE est un choix de raison du dirigeant et des membres de l'entreprise.*

*C'est un élément clé de la stratégie de l'entreprise qui se fonde aussi sur son contexte économique. Nous sommes sur un marché de niche. Notre concurrent américain Cleveland Wheels & Brakes a fait face à la crise en baissant ses coûts par réduction d'effectifs et focalisation sur les grands projets en abandonnant les innovations ou les projets plus petits.*

*Notre stratégie est opposée. C'est une conviction naturelle pour l'ingénieur : pragmatisme, passion de la technique, compétence, prise en compte du coût économique. »*

Ainsi, l'entreprise a relevé le défi de produire pour 250 avions Pilatus, conçus pour le transport de matériel et de personnes dans des zones difficiles d'accès. Pilatus permet notamment de ravitailler des villages dans la jungle indonésienne. Cet avion représente le meilleur rapport marchandise transportée/carburant consommé (supérieur à celui d'un hélicoptère). Le coût d'exploitation ne s'alourdit pas grâce à une augmentation de la durée de vie du produit et à l'espacement dans le temps de la nécessité des interventions de remplacement des pièces d'usure.

## Traçabilité des produits et production locale

Une nouvelle approche pour les produits manufacturés peut s'inspirer du secteur agro-alimentaire dans lequel le client demande à connaître l'origine des aliments, la façon dont ils ont été produits, la compétence des producteurs et le niveau final de qualité. Les marchés de producteurs locaux répondent à cette logique. Les clients sont également de plus en plus sensibles à ces critères pour les produits manufacturés.

Enfin, l'origine de cette conviction remonte à la rupture intervenue dans les années 1990 avec les délocalisations, contredisant les messages portant sur la qualité qui intégraient pourtant un volet social et sociétal.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Les pratiques renvoient à la notion de respect durable, tel qu'il est défini par Made in Respect : respect du savoir-faire conforme aux règles de l'art, des règles de l'écoconception et de l'environnement, de la dignité de l'homme dans le travail et de l'éthique économique.

« Ainsi, le choix de nos fournisseurs est un élément clé. Nous ne travaillons qu'avec le grand Rhône Alpes. La sous-traitance (Asie ou autre) n'entre pas dans la stratégie de Béringer Aéro. Nous nous attachons à donner, chaque année, à chaque fournisseur, le volume estimé des commandes que nous lui passerons. Nous construisons un partenariat sur le long terme qui donne lieu à la signature d'une charte d'engagement mutuel. »

Les locaux de l'entreprise sont conformes aux normes BBC (bâtiment basse consommation). Les lubrifiants issus de l'industrie pétrolière traditionnellement utilisés ont été remplacés par de l'huile de ricin.

Concernant les emballages, Béringer Aéro a largement instauré l'utilisation de caisses navettes mais elle n'a pas encore trouvé de produit de substitution au plastique bulle d'emballage, les essais d'utilisation de laine ou de paille n'ayant pas été concluants.

L'entreprise est également attentive aux conditions de travail : ergonomie, vestiaire, four micro-ondes, installation de tables pour pouvoir déjeuner en extérieur. La polyvalence est développée pour optimiser la répartition des rôles, enrichir les tâches, favoriser la connaissance du produit : ainsi la comptable passe deux tiers de son temps à l'atelier de montage pour lequel elle a obtenu la certification Part 21-G (certification aéronautique).

« Notre conviction en matière de RSE était présente dès l'origine. Depuis 2009, nous avons construit un bâtiment BBC et tissé un réseau RSE de fournisseurs et de clients. »

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Un facteur essentiel conduisant à la RSE est la volonté de pérennité et de croissance par une projection sur le long terme qui ne peut se réaliser qu'avec l'appui d'un réseau et de partenariats permettant d'atteindre un fonctionnement collectif.

Pour avancer dans son action, la PME s'appuie sur le pôle de compétitivité Pégase, l'association Hautes-Alpes Développement (HAD), la CCI de Gap et la création du label Made in Respect.

Le choix de l'entrepreneur de travailler en famille lui permet notamment d'éviter un turnover très coûteux. Le même principe de fidélité s'applique aux clients, aux fournisseurs ainsi qu'aux partenaires.

Enfin, certains circuits de financement accompagnent les PME : le Fonds européen de développement régional (FEDER) soutient des initiatives locales comme le contrat du conseil général CEDRE qui a pour vocation d'appuyer,

sur 3 ans, le développement et le changement d'échelle d'une vingtaine d'entreprises régionales ayant un projet de développement économique avéré et créateur d'emplois de qualité, s'intégrant dans une logique de développement durable.

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE EN PME

Pour Gilbert Béringer : *« L'écueil, c'est de se retrouver face à un concurrent qui délocalise en cassant les prix du marché comme cela s'est si souvent passé en Europe : le textile a coulé ainsi, l'industrie du vélo et de la moto a disparu. C'est pourquoi nous avons choisi délibérément un marché de niche qui intéresse peu les gros producteurs. »*

Par ailleurs, si beaucoup de pratiques de terrain relèvent de la RSE, elles manquent de formalisation. Un accompagnement semble nécessaire en termes de méthodes et de ressources susceptibles de faire davantage progresser les PME.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Selon le responsable de Béringer Aéro, il est difficile de chiffrer un quelconque retour sur investissement puisque l'organisation entière repose sur le concept de RSE.

Dès lors, il est essentiel pour l'entreprise de vérifier le niveau de la performance RSE. Celle-ci est mesurée par le label Made In Respect (dont Béringer Aéro est l'un des fondateurs). Axé sur le développement durable, il s'adresse surtout aux PME. Ce référentiel engage ses membres sur le respect durable.

Made In Respect réalise un audit annuel dont l'objet est prioritairement pédagogique : il s'agit de progresser et de partager les bonnes pratiques, voire de les mutualiser. Il en résulte des évaluations débouchant sur des suggestions d'amélioration.

### Les indicateurs retenus

À titre d'illustration, la méthode Kanban<sup>1</sup> est utilisée pour garantir le fonctionnement de l'approvisionnement, de la production (cela concerne

---

<sup>1</sup> Déployée dans les années 1950 au Japon dans les usines Toyota, c'est une méthode de gestion par flux tendus mise en place entre deux postes de travail qui limite la production du poste amont aux besoins exacts du poste aval. Cette méthode est surtout adaptée aux entreprises ayant une production répétitive et relativement régulière.



l'assemblage pour Béringer Aéro), et de la livraison. Grâce à cette méthodologie, des mesures correctives peuvent être prises très rapidement. Les dysfonctionnements sont examinés en réunion hebdomadaire et mensuelle pour éviter qu'ils ne se reproduisent.

### **FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME**

**Ils relèvent d'une projection au-delà du court terme dans un but de bénéfice collectif. L'esprit de Made in Respect anime cette projection. Il est donc impossible de travailler seul, la notion de réseau pérenne est essentielle. Des échanges de pratiques sont indispensables. Dans certains cas, un accompagnement est nécessaire lors de la mise en place, notamment pour les petites structures. Cet accompagnement peut éventuellement être de nature financière.**

### **SA DÉFINITION DE LA RSE**

*« Pour nous, la RSE, ou mieux le développement durable qui nous semble plus sociétal (global) que social, est le moyen pour rendre aux produits leur humanité. Cela suppose une nouvelle approche pour la société, plus collective et à plus long terme.*

*Nous ne pouvons pas concevoir comment une entreprise qui construit des armes peut adhérer aux principes de la RSE. Le projet de l'entreprise doit prendre en compte l'apport sociétal de l'entreprise. »*

*« Demain, notre action visera encore davantage à faire connaître la RSE, puis à convaincre pour que l'ensemble de la société évolue vers un mieux-vivre collectif. Le changement d'opinion est graduel mais inévitable, il sera bénéfique. »*

Au-delà des achats responsables, Béringer Aéro est également investie dans d'autres pratiques de RSE : la contribution au développement de règles collectives (label Made in Respect); la réduction des émissions de gaz à effet de serre (bâtiment BBC); le mieux-vivre des salariés (conditions de travail et encouragement de la polyvalence).

# ↓ CARMINE

## Manager les risques et la sécurité

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : 79-89, rue Henri-Gautier – 93012 Bobigny Cedex.

NOM DU DIRIGEANT : Stéphane Carmine, directeur général.

SITE INTERNET : [www.carmine.fr](http://www.carmine.fr)

ACTIVITÉ PRÉCISE : travaux spécialisés bâtiment (isolation thermique, peinture, ravalement).

CODE NAF : 4334Z (travaux de peinture et vitrerie).

ANNÉE DE CRÉATION : 1927.

EFFECTIF : 40 en 2012.

CHIFFRES D'AFFAIRES : 6 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : nulle.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : pas de budget spécifique, mais nombreuses actions de veille notamment.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : pas de budget spécifique, plutôt des heures/semaine passées par le DG à faire de la veille.

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

Carmine est une entreprise créée en 1927, dont l'engagement est né de sa culture familiale. L'ancienneté moyenne des salariés est de vingt ans et il convenait donc en premier lieu de protéger leur santé et leur sécurité au travail.

*« Le rôle d'une entreprise est de générer des richesses, mais aussi de les répartir, en interne (salariés) mais aussi en externe (fournisseurs, État via les impôts, etc.) »*

### PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Elles se concrétisent par une démarche de « Recherche Qualité Environnementale » (ROE), initiée dans l'entreprise qui repose sur cinq points clés :

- ▶ préserver le capital-santé des hommes ;
- ▶ réduire les causes de pollution ;
- ▶ gérer et valoriser les déchets ;
- ▶ économiser l'énergie ;
- ▶ générer de la richesse.

## Illustrations :

- ▶ Les politiques de santé/sécurité se sont traduites notamment dans la mécanisation, afin de limiter au maximum la pénibilité du travail, et dans l'utilisation de produits moins toxiques pour l'homme.
- ▶ La formation des salariés est très développée : 90 % des salariés ont suivi une formation durant les huit dernières années.
- ▶ Carmine favorise l'essaimage, et elle sous-traite souvent à des entreprises créées par d'anciens salariés. Les relations de sous-traitance sont des relations de confiance, incitant les sous-traitants à mettre en œuvre également la démarche ROE.
- ▶ L'entreprise préfère travailler avec des fournisseurs locaux situés en France.
- ▶ En termes d'engagement familial sociétal personnel, le frère de Stéphane Carmine, également dirigeant de l'entreprise, siège comme juge au tribunal des prud'hommes.
- ▶ Les préoccupations environnementales sont également présentes : par exemple, Carmine a été une des premières sociétés privées à avoir en propre une station d'épuration zéro rejet.

*« La mise en place des pratiques est toujours progressive et demande souvent de nombreuses années de travail. »*

La RSE, au travers de la démarche ROE, existait de longue date dans l'entreprise, bien avant d'avoir été réellement formalisée.

Pour Stéphane Carmine, la préoccupation concernant le bien-être des salariés est culturellement présente dans l'entreprise depuis sa création. Il s'agit d'une politique d'amélioration continue des conditions de travail des salariés.

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Le moteur le plus important renvoie à la prise de conscience des gains financiers associés à ce type de démarche. S'il y a bien un coût initial, un investissement à court et à moyen terme, ce type de démarche amène des gains financiers substantiels.

*« Le seul moyen est d'expliquer aux entreprises qu'en investissant on va gagner de l'argent : le surcoût initial devient à terme une économie. »*

Le coût d'achat des produits de décapage non toxiques est trois fois plus élevé que celui des produits classiques, néanmoins, leur utilisation engendre de fortes économies :

- ▶ les déchets n'étant plus classés DID<sup>1</sup>, l'entreprise ne supporte plus le coût de leur élimination et ils sont simplement récupérés par le fournisseur et revalorisés ;

<sup>1</sup> Déchets industriels dangereux.

- ▶ l'entreprise réalise une économie importante sur l'achat des EPI<sup>1</sup> puisqu'ils ne sont plus nécessaires ;
- ▶ le plus important, l'entreprise réalise un gain important en temps de travail effectif (plus de temps perdu à mettre/quitter l'EPI) et en efficacité (travail plus aisé sans EPI).

Néanmoins, l'investissement initial implique un effort à court terme, car le surcoût lié à la politique RSE (ROE dans le cas de Carmine) ne peut pas, pour préserver la compétitivité de l'entreprise, être répercuté sur les prix. L'entreprise doit donc trouver le moyen d'absorber ce surcoût, notamment en termes d'efficacité du travail, surtout dans les secteurs, comme le bâtiment, pour lequel le coût de main d'œuvre représente 85 % du coût global.

Les gains se situent également au niveau des accidents du travail, même si cela reste plus spécifique à l'activité du bâtiment. Ceux-ci représentent un coût élevé pour l'entreprise, et plus largement pour la société civile. Une réduction significative des accidents du travail signifie moins de perte en heures de travail, pas d'allongement de la durée des chantiers ce qui réduit l'occurrence des coûts supplémentaires qui y sont liés et moins de coûts administratifs consécutifs aux accidents, etc. En l'espace d'une dizaine d'années, Carmine est passée d'un accident du travail par semaine à moins d'un par an, taux exceptionnellement bas dans ce secteur d'activité.

Plus généralement, l'amélioration des conditions de travail facilite le dialogue social et génère un climat social serein.

Enfin, l'image de l'entreprise est un point fondamental même si elle n'est pas l'argument premièrement évoqué. Ainsi, pour Carmine, la démarche ROE est un vecteur d'image qui a apporté de nouveaux clients, sensibles aux questions de développement durable. Ces préoccupations sont également de plus en plus intégrées dans les procédures d'achats publics, même si cela reste encore trop timoré, selon Stéphane Carmine.

Au final, « *la mise en œuvre d'une démarche RSE constitue un cercle vertueux* », le plus difficile étant de faire le premier pas pour y entrer.

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Selon Stéphane Carmine, la première difficulté est de changer les habitudes, surtout lorsque l'ancienneté des salariés dans l'entreprise est importante.

---

<sup>1</sup> Équipements de protection individuelle.



« Il s'agit également de vaincre la méfiance des salariés, qui pour certains considèrent ce type de démarche – les innovations dans les conditions de travail/manières de travailler – comme un alibi pour les faire travailler davantage ou en licencier certains. »

Pour vaincre ces difficultés, Carmine a mis en place une politique basée à la fois sur la contrainte, *via* des audits effectués de manière régulière par un bureau d'études externe, et l'incitation, *via* par exemple des primes liées à l'utilisation de certains matériels.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Même si l'entreprise n'a pas mis en place d'indicateur dédié, Stéphane Carmine identifie intuitivement un impact de la démarche ROE sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. En effet, la démarche a permis d'accéder à de nouveaux clients, séduits par la dimension environnementale de la prestation offerte.

Mais surtout, l'implication dans la RSE a un impact majeur sur la performance, qui ne se mesure pas en termes économiques, en particulier sur le climat social, la mobilisation du personnel, et l'image de l'entreprise.

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- ▶ Clients : une image améliorée, négociations moins centrées sur le prix et davantage sur les aspects environnementaux.
- ▶ Fournisseurs : la démarche ROE intègre une charte éthique centrée sur les relations entre les différents acteurs d'un chantier.
- ▶ Autres parties prenantes externes : les compagnies d'assurance s'intéressent de plus en plus à la question de la santé au travail, notamment la réduction des TMS<sup>1</sup>.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Pour Stéphane Carmine, la réussite d'un engagement responsable tient en une phrase : « **Le facteur clé est l'argent, autrement dit la question du retour économique.** » D'où la nécessité d'échanger sur les bonnes pratiques et sur leur impact sur la performance globale de l'entreprise.

<sup>1</sup> Troubles musculo-squelettiques.

## SA DÉFINITION DE LA RSE

*« Appliquer à son activité professionnelle ses principes de fonctionnement personnels, respectueux de la santé, des personnes, du travail. »*

La RSE est ainsi, selon Stéphane Carmine, une question de « respect » plus que de « responsabilité », qui pour lui porte une connotation de « culpabilité ».

L'objectif de Stéphane Carmine est de promouvoir cette vision de la RSE dans le secteur d'activité. Carmine a déjà entamé cette démarche, *via* le montage et l'implication forte dans l'association 93Qualités qui regroupe une cinquantaine d'entreprises impliquées dans tous les domaines du secteur (maîtrise d'ouvrage, architectes, bureaux d'études, fabricants, etc.).

Au-delà du management des risques et de la sécurité, Carmine est une PME engagée dans d'autres pratiques de RSE : la réduction des émissions de gaz à effet de serre (station d'épuration zéro rejet), la création de valeur partenariale (relations de confiance avec les sous-traitants), le mieux-vivre des salariés (politique soutenue de formation) et la gouvernance (présence active de la famille dirigeante et de ses valeurs).



## Créer de la valeur partenariale

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

**ADRESSE** : 1, rue du Colonel-Riez – 42700 Firminy.

**NOM DU DIRIGEANT** : Georges Jobard, président.

**SITE INTERNET** : [www.clextral.com](http://www.clextral.com)

**ACTIVITÉ PRÉCISE** : ensemblier constructeur, leader mondial de l'extrusion Bivis pour l'industrie agro-alimentaire.

**CODE NAF** : 2893Z (fabrication de machines pour l'industrie agro-alimentaire).

**ANNÉE DE CRÉATION** : 1956 (1984 sous la raison sociale Clextral).

**EFFECTIF** : 240 en 2012.

**CHIFFRES D'AFFAIRES** : 50 millions d'euros (2011).

**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT** : 83 % (vers 88 pays) dont 70 % hors zone euro.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D** : environ 3 millions d'euros par an, soit environ 5 % du CA.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE** : supérieures à 5 % du CA, incluant la moitié de la R&D, la formation (5 % de la masse salariale soit environ 1 % du CA) et la QSE (environ 1 million d'euros soit 2 % du CA).  
Pas d'indicateur spécifique RSE.

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

« Comme M. Jourdain, Clextral faisait de la RSE sans le savoir depuis toujours. » L'engagement dans la RSE de l'entreprise repose sur deux éléments principaux : la technologie et la tradition de relations sociales de qualité.

L'engagement dans la RSE a une origine technologique : la technologie employée par Clextral a un potentiel de développement à condition d'avoir une vision à long terme, l'horizon de rentabilité étant d'environ dix ans. Le cœur de métier porte sur les équipements, les *process*, et la R&D. L'entreprise a depuis sa création une conscience forte de l'interdépendance avec les clients, et une culture de codéveloppement, de partenariat, y compris en termes de recherche.

Clextral est leader mondial sur son marché, et compte des clients dans le monde entier; la moitié des salariés est ainsi au contact des clients

étrangers. De ce fait, il existe une forte ouverture culturelle sur le monde et une conscience de l'interdépendance globale/mondiale. *« On ne sait rien faire sans les autres. »*

Par ailleurs, l'engagement dans la RSE est lié à son aspect social : Clextral met depuis longtemps en œuvre des principes innovants dans la relation et le dialogue social avec beaucoup de communication et une transparence de l'information.

*« Clextral mise donc sur les relations win-win en externe comme en interne. »*

Ainsi, la direction est convaincue que pour permettre à l'entreprise d'être meilleure que ses concurrents, les salariés doivent être collectivement meilleurs. Cette conviction se traduit dans une politique qui repose sur trois axes : l'information, la coopération et la créativité.

Sur le plan environnemental, les technologies mises en œuvre par Clextral sont très sobres, et contribuent assez naturellement à une intensification des *process*. De ce fait, l'environnement a davantage constitué une source d'opportunités de business qu'une contrainte.

*« Clextral a une vraie culture d'anticipation : comment transformer des menaces en opportunités ? »*

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Clextral a déjà réalisé un diagnostic ISO 26000, qui a fait apparaître un niveau de maturité très élevé pour une PMI.

Parmi les nombreuses pratiques mises en œuvre, en reprenant le prisme des parties prenantes de l'ISO 26000, il est possible de faire ressortir les points suivants :

- ▶ Clients : ils sont considérés comme des partenaires essentiels. Clextral a fondamentalement une culture de codéveloppement, ainsi qu'une forte culture internationale et de pluri-culturalité.
- ▶ Fournisseurs : Clextral applique la charte de bonne conduite établie au niveau national ; ses fournisseurs sont à la fois locaux et récurrents.
- ▶ Salariés : le management participatif vise à favoriser la culture entrepreneuriale et intrapreneuriale.
- ▶ Actionnaires : une démarche pédagogique est mise en œuvre pour expliquer la nécessité d'une stratégie à long terme.
- ▶ Médias et grand public : Clextral réalise régulièrement des témoignages à destination de la presse locale et nationale.
- ▶ ONG : Clextral a, localement, une action de mécénat au bénéfice d'une association de lutte contre l'illettrisme (AFEV).



- ▶ Pouvoirs publics : il existe de nombreuses relations au niveau local.
- ▶ Générations futures : cette préoccupation est largement présente dans son projet stratégique « Horizon 2020 » ; Clextal entretient des partenariats avec plusieurs établissements d'enseignement.
- ▶ Droits de l'homme : Clextal développe une politique active en matière de diversité et de non-discrimination, notamment concernant l'âge, *via* l'utilisation de contrats Cumul-Emploi-Retraite. Il existe également, à l'international, un code de bonne conduite impliquant systématiquement le refus d'un contrat, en cas de soupçon de corruption.

Clextal conserve un objectif d'amélioration continue en matière de RSE, défini selon trois voies : « approfondissement » auprès de chaque salarié, « élargissement » auprès des fournisseurs, clients, partenaires, et « voir plus loin », vision incarnée dans le projet stratégique « Horizon 2020 ». Pour illustrer cette préoccupation, Clextal a notamment souhaité la participation de tous ses salariés à la construction de son projet stratégique.

*« L'objectif de Clextal est de faire progresser la culture entrepreneuriale collective des salariés par l'accroissement de la connaissance, de la coopération et de la créativité. »*

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

En raison de la concurrence internationale, les entreprises ne peuvent plus lutter sur les prix. Elles ont besoin d'innover, et pour innover une entreprise a besoin de tous ses salariés. La RSE est une excellente réponse aux questions de motivation des salariés. Le rôle du management est alors d'intégrer avec la motivation des salariés. Il dispose pour cela de trois leviers : la raison, l'émotion et le sens. La RSE représente un ressort essentiel pour chacun de ces trois leviers.

*« La RSE permet d'ouvrir l'horizon, de voir plus large et plus loin. »*

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Pour Clextal, les freins sont essentiellement culturels. Le premier était historiquement lié au dogmatisme de certains syndicats et militants, qui ne parvenaient pas à sortir de l'opposition patronat/salariés.

Deuxièmement, les écarts culturels au sein de l'entreprise en termes de niveaux de qualifications (qui vont de l'ouvrier à l'ingénieur-docteur) se traduisent par des difficultés à faire participer et coopérer certains salariés.

Enfin, un dernier frein est lié à la difficulté de fidélisation des jeunes salariés. Ils ont une représentation, à la fois de l'entreprise et de leur carrière, qui

les incite à ne pas rester plus de trois ans dans la même entreprise. Cette culture du « zapping » représente une difficulté majeure de mise en œuvre des principes sociaux de la RSE.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Concernant la question des retours économiques et non économiques de la RSE, pour Georges Jobard : « *On ne peut et ne doit pas opposer les deux, l'humain à l'économique, mais avoir une approche systémique, globale. Le climat social, la mobilisation du personnel se retrouvent forcément dans le résultat. C'est l'humain qui fait l'économique.* »

Clextrel utilise donc des indicateurs assez variés, comme la croissance, la rentabilité, mais aussi le niveau de R&D, le niveau de formation, la sécurité et la santé au travail, le nombre de recrutements, le turn-over, l'absentéisme, etc.

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Clextrel met en œuvre une relation gagnant/gagnant avec l'ensemble de ses partenaires, internes et externes.

- ▶ Salariés : « *Que du positif en interne.* »
- ▶ Clients : une relation client de long terme gagnant-gagnant a un impact positif sur l'image de Clextrel.
- ▶ Banquiers : la mise en place d'une relation de long terme permet d'anticiper les éventuelles difficultés.
- ▶ Actionnaires : selon la vision de Clextrel, ils sont considérés comme des « fournisseurs de fonds propres » ; cela implique qu'ils comprennent et acceptent une vision à long terme.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

**Selon Georges Jobard, la réussite de la RSE en PME repose sur une notion centrale : le pragmatisme. « Le pragmatisme : faire le lien entre les concepts et le quotidien, ce qui implique de la pédagogie. »**

## SA DÉFINITION DE LA RSE

« *La conscience des conséquences de ce que l'on fait au quotidien sur l'environnement et les partenaires, et la conscience des menaces et opportunités que l'on va utiliser pour faire grandir l'entreprise et les salariés.* »

Les objectifs de Clextral dans le domaine de la RSE restent cohérents avec sa stratégie, selon laquelle il convient que :

- ▶ les produits développés aillent dans le sens de l'histoire et donc du développement durable, ce qui implique d'être technologiquement créatif ;
- ▶ chaque salarié devienne un « intrapreneur ».

Au-delà de la création de valeur partenariale, Clextral est impliquée dans d'autres pratiques de RSE : le mieux-vivre des salariés (management participatif et politique de diversité), le partage de connaissances avec la communauté (témoignages) et la dynamisation des territoires (mécénat en faveur d'une association de lutte contre l'illettrisme).



## Créer un indicateur de RSE

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

**ADRESSE :** 27, rue de la Petite-Meilleraie – ZAC de la Forêt – 44840 Les Sorinières.

**NOM DU DIRIGEANT :** Benoît Couteau, président.

**SITE INTERNET :** www.dfc2.fr

**ACTIVITÉ PRÉCISE :** négoce de fournitures pour les professionnels du bâtiment.

**CODE NAF :** 4752A (commerce de détail de quincaillerie, peintures et verres).

**ANNÉE DE CRÉATION :** 1990.

**EFFECTIF :** 75 en 2012.

**CHIFFRE D'AFFAIRES :** 12 millions d'euros (2011).

**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT :** nulle.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D :** non connues.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE :** non connues.  
 Commentaire de Benoît Couteau : « *On n'a pas pris le temps de le faire, mais c'est à tous les niveaux de l'entreprise. [...] C'est difficile...* »

« *La RSE, pour moi, c'est une démarche de progrès... [...] Nous cherchons constamment à limiter l'impact environnemental de chacune de nos activités : tri sélectif, économies d'énergie, collecte de batteries, etc. [...] Le social, pour moi, c'est la relation avec les collaborateurs, les valeurs humaines sont primordiales !* »

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

L'engagement de DFC2 dans la RSE repose sur la volonté personnelle du dirigeant de construire sa stratégie d'entreprise sur ce socle. Le facteur déclenchant a été un voyage privé au Vietnam : « *En 1995, j'ai fait un voyage au Vietnam, pays d'où est originaire ma femme et ce voyage a été un véritable électrochoc pour moi ! À l'époque, je ne parlais pas de développement durable et encore moins de RSE... Mais ce voyage a été une prise de conscience personnelle très forte des valeurs humaines. Donc, par conviction, dès mon retour du Vietnam, j'ai intégré la nécessité impérative de m'impliquer dans la RSE...* »

Depuis cette prise de conscience, Benoît Couteau est totalement investi dans une posture proactive en matière de RSE : « *Depuis 1995, c'est devenu une pratique au quotidien dans l'entreprise que l'on partage tous ensemble, au sein du comité de direction, entre collaborateurs...* » La RSE fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise, indépendamment de toute contrainte réglementaire, inexistante dans son métier.

Par ailleurs, l'entrepreneur est fortement impliqué dans des réseaux de chefs d'entreprise comme l'Association des dirigeants responsables de Nantes, le réseau Entreprendre (logique de parrainage), la CGPME (Commission RSE) et l'association Comité 21.

Benoît Couteau est engagé dans la RSE par une conviction personnelle, qu'il partage avec ses parties prenantes internes, mais également externes à travers certaines de ses initiatives.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

- ▶ Des actions de formation continue (30 % des salariés en 2010) : « *Depuis un an et demi environ, on a des programmes de formation continue annuels pour tous les collaborateurs, on a commencé par les commerciaux. C'est important pour leur permettre d'évoluer dans leur vie professionnelle.* »
- ▶ Égalité professionnelle : « *On a 25 % de femmes dans l'entreprise, ce qui est plutôt bien dans le secteur de la quincaillerie qui est assez masculin...* »
- ▶ Conciliation vie privée/vie professionnelle : une adaptation du rythme de travail aux impératifs de la vie familiale par la pratique du télétravail le mercredi.
- ▶ Rédaction d'une charte *Les Règles de vie* (2011), dont l'objectif est de faciliter la réalisation de soi à destination des collaborateurs, dans le plus grand respect de tous et en référence aux valeurs de la PME. Exemple de règle édictée par la charte : « *Règle n° 6 : Honorer les plannings, participer activement aux réunions, expliquer son opinion, respecter les décisions prises sont des impératifs essentiels.* »
- ▶ Rédaction des *Six engagements vis-à-vis des clients* (1999). Ils sont : l'écoute, les marques, le savoir-faire, l'éthique produits®, le partenariat et les valeurs humaines.
- ▶ Utilisation de produits d'entretien à 80 % écolabellisés.
- ▶ Achat de fournitures de bureau écolabellisées (23 % du total en 2010).
- ▶ Partenariat avec une entreprise de Nantes pour la récupération des déchets non valorisés par la PME.
- ▶ Réorganisation périodique des tournées de livraison pour réduire le bilan carbone.

- ▶ Création de l'indicateur « L'Éclaireur Éthique Produits® » (2012). 2 833 produits sur 3 883 sont évalués selon quatre critères : les conditions environnementales de fabrication (dans une usine certifiée ISO 14001 ou assimilée) – main verte –, les conditions sociales de fabrication (conditions de travail décentes et socialement respectables : absence de travail des enfants, etc.) – main orange –, la durabilité (durée de vie du produit supérieure à celle du marché, recyclabilité, écoconception) – main rouge – et la proximité de production (fabrication et/ou assemblage au sein de l'Union européenne) – main bleue. L'idée de la création de cet indicateur, récompensé par le Trophée Développement durable – Pays-de-Loire 2012, remonte à un concours interne baptisé « Défi éthique » organisé en 2007. Le jury du concours était composé des différentes parties prenantes de la PME (salariés, clients, fournisseurs, banques, etc.).
- ▶ Création d'une « Commission Fil Rouge ». Un groupe de réflexion composé de collaborateurs volontaires soucieux de concrétiser l'esprit « éthique » de DFC2 et de le faire vivre auprès des clients de la PME.
- ▶ Actions de mécénat au bénéfice de l'association Les Enfants de la Terre de Marie-Claire Noah et de Partenariat Transmission (association nantaise d'insertion). 5 centimes d'euros sont ainsi reversés par produit vendu (cela concerne deux produits du catalogue de DFC2).

Ces pratiques ont évolué dans le temps avec un engagement fortement ancré dans le domaine social dès 1995. « À l'époque, on n'avait pas conscience de la dimension environnementale dans notre métier. Donc, depuis le début des années 2000, on réfléchit aussi sur cette dimension. » Depuis une dizaine d'années, les initiatives de DFC2 se déploient sur le volet environnemental puis sociétal depuis 2007 via des actions de mécénat d'entreprise.

Actuellement, la priorité est au déploiement de l'indicateur « L'Éclaireur Éthique Produits® » à l'automne 2012 de manière à sensibiliser les clients et échanger avec d'autres parties prenantes de la PME (fournisseurs, investisseurs).

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

La mise en place d'une démarche RSE en PME implique une appropriation partagée par les parties prenantes internes sous l'impulsion du dirigeant, mais aussi un pragmatisme économique incontournable au regard des spécificités organisationnelles de ces entreprises et des contraintes de marché.

Benoît Couteau identifie les points suivants :

- ▶ accompagner l'appropriation en interne de la RSE par « le dirigeant, la direction, les actionnaires, l'ensemble des parties prenantes internes, comme déclencheurs... [...] Mon fil rouge, c'est toujours le niveau d'appropriation



de la RSE par les collaborateurs ». DFC2 a programmé deux journées de formation à la RSE pour l'ensemble des collaborateurs à la rentrée 2012, date de lancement de l'indicateur éthique de l'entreprise ;

■ s'impliquer dans des réseaux de chefs d'entreprise, y compris dans les réseaux sociaux ;

■ inclure dans la réflexion le volet économique du management responsable. « *C'est mettre l'argent dans la discussion, il faut chiffrer le retour sur investissement de la RSE. Il n'y a pas que des dirigeants de PME humanistes dans l'âme... On a besoin d'études plus précises sur ce sujet, sur le chiffrage...* »

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

De manière globale, les freins cités par le dirigeant de DFC2 sont assez classiques :

■ le manque de temps, même s'il n'est pas spécifique à la thématique de la RSE, mais plutôt un incontournable de la vie de dirigeant de PME ;

■ l'existence d'indicateurs de performance d'entreprise (cotation Banque de France, cotation par les compagnies d'assurance) « *toujours empreints de taylorisme* ». Ils ne prennent pas (ou très marginalement) en compte les efforts réalisés en matière de RSE par les entrepreneurs ;

■ un manque d'information pour des dirigeants de PME non impliqués dans des réseaux d'échanges, cas de PME plus « isolées ».

S'agissant spécifiquement de DFC2, un frein important évoqué par Benoît Couteau reste le facteur prix. « *Dans mon métier, la RSE est subordonnée au facteur prix... [...] En 2010, on a réalisé une enquête auprès de nos clients concernant notre engagement : seuls 6 % des clients plaçaient la RSE comme critère n° 1 de choix de nos produits. Le critère n° 1 restait le rapport qualité/prix. L'idée de l'indicateur "L'Éclairer Éthique Produits®", c'est justement de rendre leur acte d'achat conscient (des impacts sociétaux...), en leur fournissant de l'information claire.* » Le défi, à terme, est de proposer une offre responsable et compétitive en comparaison des concurrents.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

En matière de performance économique, « *le premier point à considérer, c'est si le projet stratégique avait du sens pour DFC2 au regard de la situation de crise du marché... (- 15 % pour le marché et + 0 % pour DFC2). Concrètement, dès l'automne 2012, la RSE sera instaurée comme moelle épinière de l'entreprise, comme son axe principal de développement stratégique.* »

Cette performance économique est évaluée par les économies réalisées par la PME grâce à son management responsable traduit en termes de :

- ▶ consommation d'énergie (exemple de la formation à l'écoconduite des commerciaux de l'entreprise en septembre 2011);
- ▶ actions de tri du papier (systématique depuis environ six ans chez DFC2).

Au-delà du volet purement économique, l'image de l'entreprise est très positive (sentiment renforcé par l'obtention du Trophée Développement durable – Pays-de-Loire, début 2012). « *On a choisi la RSE comme axe de différenciation pour son développement stratégique et, à mon avis, ça garantit sa pérennité... d'autant que cette différenciation, pour moi, fait le lien entre RSE et innovation. La RSE est en elle-même de l'innovation, elle doit générer de l'innovation... La RSE, c'est un levier d'innovation pour les PME!* »

La performance globale de la PME est mesurée par des indicateurs mis en place par le dirigeant dès 2000, avec un renforcement de la démarche de suivi en 2003 par des actions plus systématiques dans les domaines des ressources humaines et des achats responsables. Sur le volet sociétal, l'action de mécénat en faveur de l'association Les Enfants de la Terre représente entre 5000 et 10000 euros par an.

Selon Benoît Couteau, l'approche RSE n'a de sens que si elle est appréhendée de manière globale en instaurant un droit de regard sur tous les aspects, y compris la question du retour sur investissement qui ne doit plus être un sujet tabou, mais au contraire un levier de diffusion des bonnes pratiques.

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- ▶ Clients : « *Nos clients qualifient souvent DFC2 de "Bio de la quincaillerie". Dans notre métier, seul le prix compte, l'engagement RSE ne vient qu'en second plan... Mais, globalement, en B to B, l'écho est plutôt favorable à notre démarche.* »
- ▶ Fournisseurs : « *Nos fournisseurs sont souvent de grandes entreprises, leaders mondiaux sur leur marché, et l'écho est positif. Depuis 2002, on organise des réunions avec eux. Au début, c'était surtout du "politiquement correct", mais depuis deux ou trois ans, je sens nos fournisseurs beaucoup plus attentifs à ces questions de RSE.* » La taille des fournisseurs de la PME explique également leur changement de posture dans la mesure où ils sont soumis à des contraintes réglementaires plus fortes que DFC2.



## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Selon Benoît Couteau, le succès de la démarche initiée chez DFC2 repose sur :

- ▶ l'implication de l'ensemble des parties prenantes de la PME (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc.) ;
- ▶ l'importance de mesurer, calculer et anticiper les retombées financières de la RSE pour l'entreprise (pilier économique du développement durable) ;
- ▶ la pédagogie de la RSE auprès de l'ensemble des parties prenantes : « toujours et encore expliquer ce qu'est la RSE » ;
- ▶ le soin accordé à la communication externe, les relations avec les médias : « Il faut communiquer vers l'extérieur sur ces sujets, sous réserve de sincérité, ne jamais faire de greenwashing... »

## SA DÉFINITION DE LA RSE

*« La RSE, c'est la responsabilité sociétale des entreprises. Pour moi, l'entreprise a un rôle dans la société, un rôle moteur, facilitateur, éducateur, un rôle de lutte contre la pauvreté... et bien sûr un rôle économique à jouer. Le Global Compact auquel DFC2 est adhérente depuis avril 2009, pour moi, c'est une bonne définition de la RSE. »*

Pour Benoît Couteau, les objectifs à moyen terme en matière de RSE sont « [d']être une entreprise reconnue comme le "Bio de la quincaillerie" avec une offre à 100 % composée de produits ayant les quatre mains de couleur de l'indicateur "L'Éclairer Éthique Produits®", quitte à se priver de quelques références actuelles. L'objectif pour moi est d'être en cohérence avec mes valeurs... »

Au-delà de la création d'un indicateur de responsabilité, DFC2 est investie dans d'autres pratiques exemplaires : la réduction des gaz à effet de serre (tri sélectif et valorisation des déchets, écoconduite des collaborateurs), la création de valeur partenariale (proximité étroite avec les clients et fournisseurs), l'implication dans l'économie sociale et solidaire (partenariat avec des associations locales d'insertion), le mieux-vivre des salariés (conciliation vie privée/vie professionnelle), les achats responsables (produits d'entretien écolabellisés), le partage des connaissances avec la communauté (implication dans des réseaux professionnels et ouverture vers les écoles), la gouvernance (transparence sur les chiffres de l'entreprise).



## S'impliquer dans l'économie sociale et solidaire

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

**ADRESSE** : 10, avenue des Canuts – 69120 Vaulx-en-Velin.

**NOM DE LA DIRIGEANTE** : Cécile Galoselva, présidente.

**SITE INTERNET** : [www.etic.co](http://www.etic.co)

**ACTIVITÉ PRÉCISE** : immobilier responsable. Création/gestion de centre d'affaires dédiés aux acteurs du développement durable et financés par des investisseurs solidaires.

**CODE NAF** : 6820 B (location de terrains et d'autres biens immobiliers).

**ANNÉE DE CRÉATION** : 2010.

**EFFECTIF** : 6, dont 3,8 ETP (Équivalents Temps Plein) en 2012.

**CHIFFRE D'AFFAIRES** : 130 000 euros (2010-2011) et 250 000 euros [prévision pour 2011-2012].

**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT** : nulle.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D** : 60 000 euros par an pour les innovations sociales. Non reconnues fiscalement.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE** : intégrées dans l'activité.

*« On crée, finance et gère des centres d'affaires dédiés aux acteurs du développement durable. On va créer des centres d'affaires d'entreprises classiques, des centres de bureaux, des centres de commerce mais ils sont loués dans des conditions privilégiées à des associations, des coopératives, des entrepreneurs sociaux. »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

L'objet social de la société Étic est le soutien au développement durable et la volonté de contribuer à une société plus juste, à partir des convictions personnelles de la dirigeante. Elle s'appuie sur ses propres convictions et les convictions des salariés, des clients et des actionnaires. Chacun s'engage notamment à travers la signature d'une charte éthique. Chaque client est sélectionné en fonction des pratiques RSE existantes.

« Chaque décision est prise en mesurant l'impact social, sociétal et environnemental. Notre action doit contribuer à une société plus juste et équitable et à un environnement protégé. Nous avons intégré dans nos valeurs des valeurs telles que la transparence exemplaire, la bonne gouvernance. La responsabilité sociale des entreprises est une partie intrinsèque de ce que l'on fait. »

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Le mode de gouvernance est basé sur la transparence avec un comité de surveillance, composé d'administrateurs indépendants et de différents collèges de salariés, de clients. Les comptes de l'entreprise sont disponibles sur internet, au-delà de l'obligation légale.

Cécile Galoselva souligne que l'important pour elle a été de transmettre à ses salariés un concept clair de ce qu'est la société. Elle a personnellement suivi un apprentissage de six années en Angleterre qu'elle s'efforce de transmettre au quotidien à ses employés.

Pour sa politique salariale, Étïc applique la règle du différentiel de 1 à 5 maximum. Un plan individuel de formation, élaboré en lien avec l'OPCA Agefos, est défini. Cette jeune entreprise a aussi pour objectif d'avoir le maximum d'emplois en CDI.

Sur le plan environnemental, l'entreprise se procure du mobilier de seconde main, pratique le tri sélectif et effectue un relevé mensuel des consommations d'électricité et d'eau de manière à fournir un ratio de consommation par salarié.

Pour les bâtiments qu'elle a en gestion, Étïc s'attache à calculer l'impact carbone réel et complet du bâtiment avec une analyse des matériaux utilisés (par exemple : analyse carbone consommé de la tuile mise sur le toit). Des aménagements sur l'enveloppe des bâtiments rénovés sont faits pour minimiser les dépenses énergétiques à l'intérieur des bâtiments. Étïc utilise aussi des matériaux adaptés pour favoriser des basses consommations d'énergie. Les systèmes tels que la ventilation naturelle ou l'implantation de végétation à feuille caduque donnant plus d'ombre l'été et plus de lumière l'hiver sont privilégiés.

Dans les bâtiments aménagés, les places de parking sont volontairement limitées, au bénéfice d'installation de parcs à vélos et de douches pour les cyclistes.

Pour les transports, Étïc favorise l'utilisation des transports doux et rembourse intégralement le coût de la carte de transports en commun, au-delà de l'obligation légale.

La société travaille avec les écoles (notamment les écoles de la 2<sup>e</sup> chance) du quartier pour offrir des stages. Étic encourage ses salariés à faire leurs achats préférentiellement dans les petites boutiques indépendantes du quartier.

*« Nos clients sont des structures qui dans tous les cas ont moins de 50 salariés, généralement entre 3 et 10 employés. Ce peut être des associations, des coopératives ou des entreprises privées mais, dans tous les cas, elles s'attachent à travailler à résoudre des problèmes de société. Cela peut être des associations sur l'environnement, ou des structures qui créent un nouveau type de service d'aide à la personne... »*

ÉTIC, agréée entreprise solidaire, a été lauréat régional, national et Grand-Prix Talents des cités 2011. Cécile Galoselva a reçu le prix Entrepreneur responsable 2012 décerné par European PWN (*Professional Women's Network*).

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Pour Cécile Galoselva, il est important de donner une excellente information. Ainsi, les objectifs d'Étic sont présentés sur le site intranet de la société. Ils sont illustrés par des exemples concrets et sont accessibles à tous les salariés. Les objectifs RSE de la société sont également suivis sur l'intranet où ils sont découpés en étapes. Des outils internes ont aussi été développés. Pour lancer les actions RSE, Cécile Galoselva estime qu'il est important d'identifier au sein de l'entreprise, un « *champion de la RSE* », une personne ressource en interne qui y consacrerait quelques heures par semaine. *« Une PME peut difficilement se payer un responsable RSE mais peut repérer quelqu'un qui, soit à une fonction RH, soit aux opérations, soit au service financier, a quelques heures par semaine dédiées à la RSE. Cette personne ferait une veille sur le sujet, suivrait des actions et ferait venir une personne externe quand il faudrait faire passer un message un peu difficile. Cette personne peut être le dirigeant dans certains cas. »*

Le dirigeant est forcément à la source de la vision d'entreprise. Il légitime la démarche, définit le budget et a le pouvoir de décision sur les orientations. Sur les questions de RSE, il peut déléguer une partie de ce pouvoir à une personne dédiée.

Les réseaux sont indispensables car ils permettent d'échanger les bonnes pratiques, d'avoir des exemples, d'aller à des rencontres. Les réseaux peuvent aussi permettre de faire venir des intervenants qui font de la pédagogie auprès des salariés. Cécile Galoselva participe à des réseaux informels pour échanger des pratiques et se ressourcer.

*« Il est important de donner de l'information et de rendre l'utilisation facile, ou du moins pas trop difficile. Si on veut changer les comportements pour*



*aller vers un comportement plus vertueux, il faut essayer que ce soit facile; donc on ne peut pas changer tout du jour au lendemain. Pour nous, nous avons commencé par identifier une liste de priorités en fonction de l'activité de l'entreprise. Pour l'impact environnemental, on a commencé par travailler sur l'impact carbone des matériaux de rénovation et maintenant, on est passé à l'électricité... »*

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Pour Cécile Galoselva, la RSE est l'expression d'une volonté, du temps, un budget et un investissement sur le long terme. Il est important de voir l'impact des investissements sur le long terme comme la fidélisation des salariés, l'impact sur la société en général. Il peut paraître difficile à un dirigeant de PME de se projeter dans ce contexte.

Le plus délicat est parfois de lutter contre les *a priori* négatifs, le « *qu'en-dira-t-on* ». Dans le cas, par exemple, de l'utilisation de lombrics pour le compostage des déchets organiques dans les cuisines, le plus difficile à surmonter, n'est pas l'aspect technique, mais les réticences psychologiques. « *Une fois les personnes convaincues, cela marche presque tout seul.* »

« *Parfois, nous allons avoir des pratiques pas ordinaires, donc nous avons les difficultés que rencontrent les pionniers. On ne rentre pas dans les cases. Par exemple, lorsque l'on veut encourager les employés à venir en vélo. On ne sait pas comment rembourser l'achat d'un vélo. Fiscalement, ce peut être considéré comme un avantage en nature. Là-dessus, la France pourrait faire des efforts, parce qu'en Angleterre, c'est plus facile, plus flexible. L'entreprise peut encourager en toute légalité ses employés à avoir une conduite plus vertueuse.* »

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le premier impact de la RSE est la qualité de la motivation quotidienne des salariés. À moyen terme, c'est le fait de pouvoir attirer et recruter, parmi les nouvelles générations plus engagées, des salariés convaincus par les principes RSE de l'entreprise. Cela permet de devenir une société plus attractive et de fidéliser les salariés sur le long terme.

« *Notre modèle économique peut être décrit comme celui d'une économie raisonnée avec une lucrativité modérée, permettant de donner à nos actionnaires un retour sur investissement à la fois social, environnemental et financier. L'objectif de retour sur investissement financier est de l'ordre de 5 % annuel (2 % en dividende et 3 % de prise de valeur de l'action) d'ici 3 ans.* » (Rapport annuel de l'entreprise, 2011)

Le temps investi dans le bon choix des matériaux permet de réaliser à court terme des économies de matériel et d'énergie. La mesure de l'impact permet également de prendre de meilleures décisions. *« On se rend compte que la gestion est plus raisonnée. »*

*« Dans les bonnes périodes, on est peut-être moins profitables que d'autres, dans les mauvaises périodes, on est plus résilients. Les risques sont plus mesurés. Les fournisseurs restent plus longtemps avec nous, ils savent qu'on les a toujours bien payés, ils vont nous favoriser. Je pense que c'est quand il y a des situations de crise que l'on se rend compte que l'on va être ceux qui seront privilégiés. »*

Le suivi de la RSE se fait à travers le rapport annuel (disponible sur internet), utilisé comme un tableau de bord comportant trois volets : économique, social et environnemental. Un audit annuel est effectué pour identifier des objectifs qui sont déclinés en actions.

Les données clés utilisées pour suivre les actions RSE sont :

- ▶ l'indice annuel de satisfaction des employés, des clients, des actionnaires;
- ▶ l'indice sur la diversité au sein de l'entreprise, l'écart des salaires;
- ▶ l'impact carbone par employé (les mètres cubes d'eau consommés par employé, aucun déplacement en avion, un mobilier à 100 % de seconde main, une moyenne de 51 feuilles de papier consommées par employé et par mois...)

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- ▶ Clients : des relations solides construites au fil des années et basées sur une offre intégrant structurellement la méthodologie du développement *« soutenable »*.
- ▶ Concurrents : une relative incompréhension de certains, mais qui se fait de plus en plus rare.
- ▶ Autres parties prenantes externes (assureurs, DREAL<sup>1</sup>, pompiers, agence de l'eau) : des relations de confiance associées à un souci permanent d'anticipation et de co-construction (comme pour la gestion des eaux usées sur le site avec l'agence de l'eau).

---

<sup>1</sup> DREAL : direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Pour Cécile Galoselva, il est important de cibler les actions selon l'activité de l'entreprise. Ensuite participer à des journées de partage de connaissances peut permettre de s'autoévaluer et de s'inspirer des bonnes idées de pratiques existantes dans d'autres entreprises.

Les labels peuvent être intéressants mais présentent le risque « *d'acheter quelque chose qui est plus que ce que l'on mérite* ». Étic fait le choix de ne pas investir dans l'obtention de label car elle veut garder sa volonté de faire de façon plus « *extrémiste* », plus poussée que les autres. La question des labels pose le problème de la mesure des pratiques et Étic est plutôt dans une logique de démarche naturelle complètement intégrée dans les pratiques. Pour Cécile Galoselva, les labels bien contrôlés coûtent trop chers pour une PME comme Étic et les labels moins onéreux sont considérés comme étant plus faciles à obtenir et donc présentent moins d'intérêt. Selon Étic, les labels dans le domaine du bâtiment restent concentrés sur des éléments particuliers sans prendre en compte la globalité des pratiques. La volonté d'Étic n'est pas d'atteindre un niveau mais d'avoir le meilleur niveau possible sur tous les plans. Étic utilise uniquement les critères des labels pour pouvoir se comparer à la concurrence.

Étic adopte le code de conduite éthique de la famille Ethical Property (<http://etic-fr.fr/images/pdf/quintessentielles.pdf>).

Afin de certifier leur engagement éthique, les entreprises de la famille Ethical Property ont établi une charte intitulée *Les Quintessentielles*. Cette charte est en fait le code de conduite des sociétés de la famille Ethical Property. Elle énonce cinq principes essentiels pour gérer et faire prospérer les sociétés durablement. Il apparaît dans les statuts de chaque société membre de la famille qu'elle se doit de respecter ces cinq principes. *Les Quintessentielles* permettent de ce fait une gouvernance forte et totalement transparente.

Les cinq principes de gestion fondamentaux, politiques et pratiques sont les suivants :

- ▶ Le triple bilan : les investisseurs dans la famille Ethical Property reçoivent un retour sur investissement financier, social et environnemental approprié.
- ▶ Critères éthiques relatifs à la location et autres services : les locaux et autres services fournis par la famille Ethical Property ne sont mis à la disposition des organisations que si celles-ci répondent aux critères éthiques.
- ▶ Le code de conduite pour la gestion de l'entreprise : la famille Ethical Property fournit toujours des locaux selon ses principes éthiques de gestion

(baux flexibles, loyers en dessous du marché, facilitation de synergies, mutualisation d'équipements et de services, *monitoring* environnemental, etc.).

- Les procédures de gouvernance : tous les membres de la famille se doivent de maintenir un haut degré de transparence et d'honnêteté dans leurs affaires et gérer celles-ci de manière à préserver leur éthique (diversité à tous les échelons de l'entreprise, salaire maximum, modes de décision inclusifs, modes de transport doux, respect des fournisseurs, etc.).
- Les procédures de *reporting* : l'adhésion aux quatre objectifs ci-dessus, est rapportée dans les bilans sociaux, qui font partie intégrante du processus de planification stratégique des affaires (<http://www.etic.co/gouvernance.html>).

Mettre en place des organes de gouvernance, ouverts aux parties prenantes avec un droit de regard et de vigilance sur les pratiques de la PME et leur impact sur l'environnement n'est pas nouveau et est tout à fait pertinent pour favoriser les pratiques RSE. Pour les PME, cela implique de lâcher le contrôle, ce qui n'est pas évident et peut poser problème. Avoir un conseil d'administration est un soutien pour M<sup>me</sup> Galoselva qui ne le considère pas comme un organe de contrôle, mais comme une instance qui l'aide à être meilleure.

*« Si toutes les PME avait au moins un administrateur indépendant, cela serait un grand pas... Pour mes administrateurs, j'ai fait un recrutement, ciblé sur les compétences dont j'avais besoin et pour que toutes les compétences soient représentées au sein du conseil. J'ai mis une annonce auprès de plusieurs associations d'administrateurs et sur 50 CV, j'ai sélectionné 3 personnes : une qui est plus sur l'immobilier, une qui est plus sur la finance solidaire, et une plus justement sur les questions de gouvernance RSE. On se réunit 4 à 5 fois par an. J'ai eu la chance de pouvoir choisir des gens avec qui nous partageons les mêmes valeurs. Je l'ai pensé dès la conception des statuts. Cela se fait dans d'autres pays, je pense que cela va venir en France. C'est très utile, cela permet d'éviter l'isolement du dirigeant. »*

## SA DÉFINITION DE LA RSE

*« La RSE, c'est lorsque les sociétés prennent en considération l'impact de toutes leurs décisions sur la société et l'environnement, qu'elles en prennent conscience et qu'elles mettent en place des actions pour l'améliorer. Pour nous, c'est plus une façon d'être qu'une fonction parmi d'autres. Il s'agit pour Étic de continuer sur la lancée, pour toujours faire mieux. Nous ne souhaitons pas nous satisfaire de là où nous en sommes. Nous voulons essayer de toujours garder une avance. »*



*La priorité pour l'année à venir est l'impact carbone des bâtiments. Nous allons tester deux ou trois techniques nouvelles et faire en sorte que cela marche.»*

Au-delà de son implication dans l'économie sociale et solidaire, Étïc est une petite entreprise engagée dans d'autres pratiques de RSE : le mieux-vivre des salariés (politique de formation), la gouvernance (politique salariale équitable), la réduction des émissions de gaz à effet de serre (bâtiments de type BBC), la dynamisation des territoires (partenariat avec les écoles de la 2<sup>e</sup> chance).



## Contribuer à la dynamisation des territoires

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : 10, route de l'aérodrome – 45550 Saint-Denis-de-L'Hôtel.

NOM DU DIRIGEANT : Emmanuel Vasseneix, directeur général.

SITE INTERNET : [www.lsdh.fr](http://www.lsdh.fr)

ACTIVITÉ PRÉCISE : conditionneur et fabricant de lait et de jus de fruit.

CODE NAF : 1051A (fabrication de lait liquide et de produits frais).

ANNÉE DE CRÉATION : 1947. Entreprise familiale vendue en 1972, puis achetée en 1999 par l'actuel dirigeant.

EFFECTIF : 1 000 en 2012.

CHIFFRE D'AFFAIRES : 520 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : 7 % (2011).

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : 2 % du chiffre d'affaires (2011).

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : non identifiées.

*« On est une entreprise innovante, on fait énormément appel au crédit d'impôt recherche. On lance 100 à 150 produits par an. L'innovation, ce n'est pas que les emballages et les produits ; l'innovation c'est une posture de tous les instants, de tous les hommes de l'entreprise pour en permanence être différent. Ce qui a fait notre succès en tant qu'intervenant dans un univers assez agressif, c'est de chercher toujours à faire différemment d'un point de vue des produits, des emballages, d'un point de vue de l'organisation, de la responsabilité de l'entreprise. »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

Emmanuel Vasseneix déclare avoir fait de la RSE sans le savoir, comme M. Jourdain. Membre du CJD, de formation technique en alternance, à 47 ans, il a travaillé dans différents groupes et s'est très tôt intéressé à la question de la motivation des personnes. Comme membre du bureau national du CJD, il s'est principalement occupé de deux sujets : la fiscalité en France et toutes les notions de Performance globale (qui peut être considérée comme l'approche du développement durable du CJD). Il a d'ailleurs participé à l'écriture d'un livre sur la performance durable.

Lors du passage aux 35 heures, LSDH a créé 50 emplois. Le directeur a été contraint par la nature de son bassin d'emploi (Orléans) de repenser le recrutement et la politique salariale. La forte concurrence d'entreprises (cosmétique, pharmacie) dotées d'une meilleure image et qui rémunéraient davantage (+ 25 %) posait problème en termes de fidélisation des salariés. Pour résoudre ce problème, Emmanuel Vasseneix a eu la volonté de faire évoluer les pratiques managériales. Il a travaillé avec un cabinet de consultants et s'est fixé l'objectif « *d'être le meilleur employeur de la région en faisant un big bang, une révolution dans l'entreprise* ». À partir de ce moment-là, il a pris réellement conscience que la réussite de l'entreprise ne pouvait être atteinte « *qu'avec les hommes et pour les hommes* ». Il a décidé de prendre en compte l'ensemble des aspects de la RSE (économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux) comme autant d'éléments constitutifs de la performance durable de l'entreprise.

*« Je me suis très tôt intéressé à ce qui faisait la motivation des gens ; ce qui faisait que certains étaient capables de gravir des montagnes, et que les mêmes dans une autre situation étaient à côté, en échec. »*

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

C'est un parcours de dix à douze ans. La société a commencé par se définir, puis définir ses valeurs et ses moteurs. Emmanuel Vasseneix a d'abord réfléchi seul et a commencé par affirmer huit valeurs : la loyauté, la solidarité, l'humilité, la responsabilité, la pérennité, l'engagement, la cohérence, la créativité. Il les a ensuite retravaillées à l'aide d'une enquête interne associée à des réunions. Finalement, les salariés ont proposé de retenir trois valeurs clés qui sont devenues le fil conducteur de l'entreprise : la passion, l'ambition et l'humanité.

*« Afin de leur apporter un discours clair et de fédérer l'ensemble des collaborateurs autour de ces nouvelles valeurs, la présentation s'est faite en deux temps : Emmanuel Vasseneix a expliqué le pourquoi de cette évolution. Et, une pièce de "théâtre forum" a été organisée pour illustrer ces trois nouvelles valeurs, leur importance dans l'entreprise et comment l'encadrement devait les porter et les transmettre à leurs équipes. Cette pièce était jouée par des collaborateurs de la laiterie et mise en scène par un acteur spécialiste du théâtre-forum dont la particularité réside dans le fait de jouer des saynètes dont certains éléments peuvent déranger ou déstabiliser le public. Les saynètes sont alors jouées une deuxième fois et le public est invité à prendre place sur scène pour en modifier le cours, en intervenant comme il le souhaite. Placer les nouvelles valeurs dans un contexte quotidien de l'entreprise a permis à l'encadrement de se les approprier très rapidement, et de comprendre l'importance de les porter et*

de les diffuser en interne. C'est à présent à leur tour de les faire connaître à l'ensemble du personnel de l'entreprise.» (Rapport RSE, 2011)

En tant que dirigeant, Emmanuel Vasseneix a donné le cap : il a défini le « Où ? » et le « Pourquoi ? », puis il a souhaité faire de la RSE un outil d'adhésion. *« Les valeurs ne sont pas simplement des mots écrits sur un papier, ce sont des bornes qui disent où on va et où on ne va pas. La passion de notre métier, la passion des hommes de l'entreprise, l'ambition d'être un référent dans notre métier, et l'humanité. Tout ce que l'on fait c'est pour qu'au global, les gens de l'entreprise et les gens à l'extérieur de l'entreprise vivent mieux demain qu'ils ne vivent aujourd'hui. C'est donc de l'amélioration, un progrès social et un progrès dans le bien-être... »*

Pour lui, cela s'appuie sur trois piliers :

- ▶ innover, être force de proposition, être force de création de valeur ;
- ▶ former à l'économie tous les salariés, former à ce qui génère de la valeur ;
- ▶ transformer les centres de coûts en centres de profits ;
- ▶ rêver, avoir une vision. *« Pourquoi on y va ? Comment on y va ? Savoir où on va. Avoir une vision partagée, acceptée. Travailler en confiance. »*

Les pratiques de LSDH en matière de RSE peuvent se décliner dans les domaines suivants :

- ▶ social ; faire évoluer les salariés, former les délégués du personnel pour en faire des interlocuteurs, avoir une réelle politique salariale ;
- ▶ engagement environnemental ; dans ce domaine, LSDH s'attache à une cohérence nécessaire des actes par rapport aux discours. Elle respecte la réglementation et est en veille permanente pour avoir des actions sur ses rejets. LSDH a participé aux audits tests d'AFAQ 1000NR (ISO 26000) et depuis elle s'engage à aller au-delà des obligations légales. Les actions sont également réalisées avec le souci de faire des économies. Ainsi, le passage de 3 à 1 litre d'eau consommés a permis à la société de faire des économies. L'opération « Lait d'ici » a permis de réduire de 800-900 km à 300 km le trajet pour le transport du lait. LSDH s'est doté d'une station d'épuration et fait de l'écoconception (élimination de l'opercule d'ouverture) ;
- ▶ sociétal ; LSDH implique ses salariés dans des formations par apprentissage et dans l'accueil de stagiaires. Elle est également en relation avec des centres de formation.

LSDH stimule le sentiment d'appartenance et la fierté de ses salariés qui, par leur travail, participent à nourrir le monde. Emmanuel Vasseneix implique ses salariés dans le choix de programmes comme la création d'entreprises au Cambodge ou la reconstruction de maisons au Sri Lanka après le tsunami de 2004. En 2011, six salariés ont gravi le Kilimandjaro et porté les couleurs

de la société à son sommet dans une opération qui avait pour objectif de financer des écoles au Bénin.

LSDH souhaite continuer à améliorer sa performance par rapport aux rejets dans l'environnement naturel. La certification ISO 14001 est prévue sur tous ses sites et une réflexion est en cours sur l'ISO 26000.

LSDH a la volonté d'être à l'écoute des évolutions sociétales et elle souhaite préparer les outils de demain pour la retraite et l'amélioration des conditions de travail pour ses salariés.

LSDH a ancré la logique RSE « *dans ses gènes. Nous faisons un rapport de développement durable alors que nous n'y sommes pas soumis. Remettre un rapport de développement durable à ses clients, c'est montrer comment les pratiques sont ancrées dans l'entreprise. Quand je présente l'entreprise, je dis toujours que j'interviens à trois titres, j'interviens en tant que chef d'entreprise, en tant que père de famille, soucieux de ce que l'on va laisser à nos enfants, et puis en tant que citoyen français. Je suis soucieux de mon environnement le week-end ; alors en tant que chef d'entreprise, je ne vais pas faire n'importe quoi.* »

En reconnaissance de ces pratiques, LSDH a reçu depuis 2008 de nombreux prix, trophés et oscars :

- ▶ 2008 : Oscar de l'Emballage.
- ▶ 2009 : Grès d'Or de l'Innovation pour la préforme soufflée.
- ▶ 2009 : Trophée Respect de la Planète remis par Carrefour pour la réduction de la consommation et des rejets d'eau.
- ▶ 2010 : Trophée régional de l'Innovation de la région Centre dans la catégorie « Innovation créatrice d'emplois ».
- ▶ 2012 : Trophée Pures 2012 organisé par Pepsico dans la catégorie « Initiative environnementale ».
- ▶ 2012 : Trophées de l'Excellence Bio 2012.
- ▶ 2012 : Trophée de l'Innovation managériale.
- ▶ 2012 : Grand-Prix de l'Entreprise patrimoniale et familiale.

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Pour LSDH, la mise en œuvre de la RSE s'appuie sur la volonté primordiale du dirigeant. Dans cette optique, avoir des fondamentaux solides est prioritaire. De même, Emmanuel Vasseneix insiste sur la nécessité d'avoir une grande cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait.

Faire évoluer les comportements nécessite de prendre le temps et de construire avec les gens. « *Il s'agit de matière humaine, vous n'êtes pas*

*sur une machine que vous réglez une bonne fois pour toutes, et le propre de la matière humaine, c'est qu'à un moment, les gens vous avez beau leur dire, c'est ça qu'on défend, s'ils ne sont pas convaincus, ils n'y arriveront pas. Notre job de dirigeant, c'est de donner la vision, de donner le cap, où on va, pourquoi on y va, comment on y va... et si les gens ont décidé de ne pas y aller, vous serez tout seul sur le chemin, donc il faut faire adhérer au projet. Et les valeurs par exemple sont un outil d'adhésion... et on se rend compte qu'en faisant adhérer les gens à cet environnement-là, à un moment, on redéploie complètement sur l'extérieur, que ce soit sur nos clients, sur nos fournisseurs... »*

Deux autres facteurs favorables à la RSE sont cités par Emmanuel Vasseneix :

- ▶ tout dirigeant ou cadre doit être dans un réseau pour être à l'écoute, même si ce n'est pas encore le cas de tous les cadres de LSDH. Cela permet d'aller chercher de l'information, de l'expérience à l'extérieur. La rencontre de personnes extérieures permet la plupart du temps d'avoir d'autres références et d'avoir de nouvelles idées à partir d'autres contextes. *« Il ne s'agit pas de copier mais de se nourrir de cela. Vous faites grandir les gens et les gens font grandir l'entreprise »* ;
- ▶ être innovant, surprendre par rapport aux besoins de l'entreprise.

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

La plus grande difficulté identifiée par Emmanuel Vasseneix est liée au choc des cultures. Il n'est pas aisé de modifier les habitudes de travail acquises de longue date, il faut convaincre, faire adhérer aux changements.

S'engager dans la RSE devient une nécessité, donc il faut avoir les moyens financiers suffisants pour les investissements nécessaires.

Mener cette politique RSE en parallèle de la vie économique ambiante (et ses contraintes) n'est pas toujours facile. Il faut surtout être convaincu que ce qui est engagé est bon pour l'entreprise et la société civile.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Emmanuel Vasseneix est satisfait des résultats des actions RSE et voit que cela fonctionne notamment au travers des retours des collaborateurs. Il n'a pas formalisé de questionnaire car il souhaite consacrer son énergie à préserver un équilibre qu'il sent fragile et qu'il est nécessaire d'entretenir constamment. Il préfère passer son temps à être à l'écoute directe des salariés. Il suit le turnover et note que ses salariés ne quittent plus l'entreprise volontairement.



*« Quand vous avez 95 % des apprentis que vous formez qui restent dans l'entreprise, c'est un signe fort de la réussite de la politique menée. La concurrence avec les autres entreprises s'est complètement lissée. Et maintenant, je mène une politique pour moi, non plus par rapport aux autres et je fais les choses comme je souhaite le faire. Même si nous avons encore des problèmes avec certains métiers, comme l'électromécanique où c'est compliqué de trouver les gens et de faire des choses. »*

LSDH est performante d'un point de vue économique. Par conséquent, il est possible de faire des actions durables qui participent à l'équilibre économique de l'entreprise. Grâce à ses actions, LSDH a une image d'entreprise dynamique et responsable qui fait envie. La RSE permet la satisfaction des salariés, des clients, des fournisseurs et participe à rendre le dirigeant fier du projet et des actions mises en œuvre... Même si cela n'empêche pas l'entreprise d'avoir aussi ponctuellement des difficultés et des cas difficiles à régler.

Le suivi de la RSE se fait à l'aide de plusieurs tableaux de bord :

- ▶ un tableau de bord de comité de direction avec le suivi des problèmes comme le turnover, le pourcentage de travail en intérim, la consommation d'eau, etc. avec des indicateurs très généraux;
- ▶ des tableaux de bords par site avec des indicateurs plus détaillés sur tous les aspects;
- ▶ une revue de direction Développement durable annuelle avec un rapport Développement durable.

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

La réaction des parties prenantes à l'engagement RSE de LSDH est extrêmement positive :

- ▶ les banquiers : LSDH a l'image d'une entreprise responsable, avec de bons ratios et un bon taux d'endettement. Le dirigeant de l'entreprise a leur confiance, ce qui rend les emprunts nécessaires possibles (une rencontre annuelle au minimum est organisée);
- ▶ la confiance des clients permet d'accéder à de nouveaux marchés, même dans une conjoncture économique difficile;
- ▶ les fournisseurs manifestent l'envie de travailler avec LSDH;
- ▶ les salariés sont fiers d'être dans l'entreprise.

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Emmanuel Vasseneix résume les facteurs clés de la RSE par :

- ▶ la volonté du dirigeant ;
- ▶ l'adhésion des collaborateurs ;
- ▶ un discours franc et clair ;
- ▶ la cohérence et l'exemplarité ; « *Si les principes sont donnés, il faut se les appliquer* » ;
- ▶ la croyance que c'est bon pour l'entreprise.

## SA DÉFINITION DE LA RSE

*« La RSE, c'est un nouveau mode de management des entreprises, basé sur l'information, la responsabilisation, la prise en compte d'un certain nombre de données et qui a pour but d'améliorer les performances collectives et individuelles des gens. Et je rajouterais deux mots que j'aime bien : sérénité et plaisir... parce que si on fait cela pour se faire suer et pour faire la gueule, ce n'est pas la peine. »*

Au-delà de sa contribution à la dynamisation des territoires, LSDH est investie dans d'autres pratiques de RSE : la réduction des émissions de gaz à effet de serre (station d'épuration en propre), le mieux-vivre des salariés (politique de formation), l'implication dans l'économie sociale et solidaire (projets de développement dans les pays du Sud).





## Réduire les émissions de gaz à effet de serre

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : 4, impasse route de Gode – 59114 Steenvoorde.

NOM DU DIRIGEANT : Philippe Debryne, président.

SITE INTERNET : [www.nordimprim.fr](http://www.nordimprim.fr)

ACTIVITÉ PRÉCISE : imprimerie offset spécialisée dans les petits et moyens tirages de tous types de formats.

CODE NAF : 1812Z (autre imprimerie).

ANNÉE DE CRÉATION : 1976.

EFFECTIF : 48 en 2012.

CHIFFRE D'AFFAIRES : 10 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : nulle.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : non connues.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : « *C'est difficile à chiffrer... On a commencé par les normes ISO 9001 et ISO 14001, c'est un vrai coût pour l'entreprise (environ 50 000 euros en tout), sans compter le temps passé... On n'a pas évalué le reste des dépenses (achat d'une machine moins consommatrice d'énergie, de produits toxiques pour l'homme, achat d'électricité verte, etc.).* »

*« Le retour sur investissement est difficilement chiffrable, mais en tout cas, notre engagement permet de nous démarquer de la concurrence. On vend de l'impression verte ! C'est notre argument commercial... »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

L'engagement de Nord'Imprim s'explique par le contexte économique de crise qui a créé l'opportunité d'une mise en action.

*« Notre engagement remonte à 2009, période de crise économique. C'était difficile dans l'imprimerie, on avait une baisse d'activité de 20 % par rapport à 2008... Face à cette situation, soit on cassait les prix, soit on s'engageait dans des certifications... ce qui impliquait beaucoup de réunions avec le personnel... En avril 2009, on a pris la décision de se lancer dans les*

normes. Dès l'été 2009, on a basculé tout le stock papier en papier recyclé. Cela correspondait à l'envie de toute l'entreprise d'être une imprimerie verte... Honnêtement, sans la crise, on n'aurait pas pris le temps de se lancer dans cette aventure... En parallèle, en mars-avril 2009, on a travaillé avec la CCI sur la GPEC, on avait vraiment envie de travailler autrement... »

Cette envie d'entreprendre autrement se justifie par les convictions personnelles de Philippe Debruyne. En l'absence de ce socle, aucune démarche de RSE n'était envisageable.

*« Je peux dire que j'ai la fibre... Je suis issu du monde agricole, je suis aussi un apiculteur amateur... Pour moi, la démarche ne peut être initiée que si le dirigeant a la fibre ET que les salariés ont envie d'aller dans ce sens... [...] Le fait que je devienne le dirigeant début 2009 a aussi contribué à changer les choses : j'ai débuté dans l'atelier et j'ai occupé tous les postes dans l'entreprise. Pour moi, c'est important de partager les bonnes expériences, je partage beaucoup lors des Portes ouvertes de l'entreprise, lors de salons professionnels (comme JADDE en octobre, les Journées annuelles du développement durable en entreprises, organisées par la CCI de Lille-Métropole, ou encore EnviroNord en juin à Lille-Grand-Palais). C'est important de se créer un réseau d'échange de bonnes pratiques. »*

En résumé, le dirigeant de Nord'Imprim s'est engagé premièrement en raison de ses convictions personnelles que la crise économique a permis de traduire en initiatives concrètes avec le soutien des salariés de la PME.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Les pratiques de RSE chez Nord'Imprim sont basées sur une dynamique forte centrée sur l'environnement naturel, associée à une politique de ressources humaines axée sur la diversité et à une volonté d'engagement sociétal au travers du mécénat d'entreprise.

Les pratiques de Nord'Imprim sont concrétisées par :

- ▶ le recyclage et la valorisation du papier; 1 000 tonnes, comprenant des plaques offset aluminium (35 tonnes), des cartons, des plastiques;
- ▶ le traitement de tous les rejets liquides;
- ▶ l'achat de nouvelles machines offset en 2010 moins consommatrices en eau et en produits chimiques (encres et vernis à base végétale);
- ▶ l'achat de produits ménagers écolabellisés;
- ▶ l'achat de 20 % d'énergie verte à EDF;

- ▶ l'impulsion d'une dynamique verte auprès des clients de la PME en leur imposant depuis juillet 2009 un papier plus respectueux de l'environnement (le *Satimat Green* à 60 % recyclé et à 40 % FSC<sup>1</sup>);
- ▶ l'égalité des salaires entre les hommes et les femmes;
- ▶ une politique en faveur du handicap (5 % des effectifs); embauche d'un salarié handicapé en 1996 et partenariat avec des ateliers protégés du secteur pour des travaux de pliage, d'emballage et de mise sous pli;
- ▶ la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) accompagnée par un consultant permettant une polyvalence des salariés;
- ▶ un budget dédié à la formation de 4 %; « *La formation chez nous, c'est un budget énorme... on veut développer la polyvalence des salariés : c'est évidemment intéressant pour l'entreprise (en cas d'absence de telle ou telle personne), mais c'est aussi une reconnaissance, une fierté pour le salarié d'avoir cette possibilité d'acquérir de nouvelles compétences* »;
- ▶ l'accueil annuel de 10 à 15 stagiaires et les visites de classes d'écoles et de collègues;
- ▶ l'achat de produits alimentaires régionaux pour les diverses manifestations (comme les journées Portes ouvertes de la PME);
- ▶ la participation au Téléthon (don de 4435 euros en 2010);
- ▶ la participation à la 5<sup>e</sup> Ronde européenne des géants<sup>2</sup> « Les Amis de Fromulus de Steenvoorde » (mécénat d'entreprise).

Ces pratiques ont évolué dans le temps avec un démarrage par la qualité et l'environnement. Aujourd'hui, le dirigeant de la PME met un point d'honneur à proposer une stratégie d'entreprise inspirée de la RSE : « *Là, on est sur le global avec l'ISO 26000. Pour moi, c'est une philosophie d'entreprise, une identité d'entreprise qui est validée par l'ISO 26000. Actuellement, tout le monde est demandeur d'aller encore plus loin dans la démarche... et puis, c'est important d'entretenir l'envie...* »

Actuellement, la priorité est à une réflexion collective sur une approche RSE totalement intégrée. Ainsi, « *en novembre 2011, on a été évalués par une consultante en formation à l'AFNOR sur l'ISO 26000. Pour moi, c'est un outil qui aide à avancer... on a été validés par AB Certification avec qui on avait déjà travaillé pour l'ISO 9001 et l'ISO 14001. Le fait d'avoir cette validation, c'est aussi une façon de remercier les salariés de leur implication dans la démarche depuis 2009. Tous les mois, on fait des réunions avec le personnel pour discuter des points positifs et négatifs, il y a beaucoup*

<sup>1</sup> FSC : *Forest Stewardship Council*, écolabel mondial apposé aux produits, garantissant leur fabrication avec du bois respectant des normes strictes environnementales et sociales.

<sup>2</sup> Les géants font partie de la tradition de la région Nord – Pas-de-Calais.

*de dialogue dans l'entreprise, beaucoup d'échanges... Par exemple, l'an dernier, on a essayé d'organiser des élections de délégués du personnel, on n'a eu aucun candidat, ce n'est pas nécessaire chez nous... »*

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Pour Nord'Imprim, les moteurs d'une démarche de RSE sont :

- ▶ créer une dynamique d'entreprise autour de l'environnement ;
- ▶ impliquer l'ensemble du personnel et augmenter la compétence et la polyvalence des salariés ;
- ▶ impliquer les fournisseurs et les clients dans la démarche ;
- ▶ mettre en place une politique d'achat favorisant le développement durable.

*Selon Philippe Debruyne, « le facteur n° 1, c'est l'ENVIE de s'engager... [...] Plus globalement, le facteur déclencheur peut être très différent selon la PME : chez Nord'Imprim, c'est la crise qui a lancé la démarche, car on avait du temps libre à y consacrer ; dans une autre entreprise, ça peut être imposé par les clients, par la réglementation, mais c'est aussi un argument pour se différencier de la concurrence ou encore pour communiquer autrement... [...] Ce doit être un projet fédérateur pour les salariés... ça doit créer du lien... inciter à travailler ensemble, à responsabiliser chacun... »*

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Chez Nord'Imprim, aucun frein n'a été mentionné par le dirigeant : *« Nous, on n'a pas rencontré de difficulté particulière... Il a surtout fallu expliquer les choses aux salariés. Il faut toujours prouver, expliquer le pourquoi de la démarche, ensuite, il n'y a plus de souci... Tout ça est difficilement chiffrable... »*

Plus globalement, Philippe Debruyne estime que l'absence d'envie du dirigeant et des salariés peut justifier le non-engagement dans une démarche responsable en milieu PME. Tout dépend naturellement du contexte de chaque organisation, qui est par définition unique...

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance économique est au rendez-vous pour Nord'Imprim, ce en dépit d'un contexte économique difficile : *« Au niveau de la performance économique, en 2009, on avait un chiffre d'affaires en baisse de 20 %, en 2010, on était à + 15 % et en 2011, on est stable par rapport à 2010... Ce qu'on veut surtout faire passer comme idée, c'est que même en faisant du développement durable, une entreprise peut gagner de l'argent... Les clients qui viennent chez nous y croient... Depuis la mise en œuvre de nos*



*initiatives, on a gagné environ 25 % de clients supplémentaires... À titre personnel, je sais que c'est rentable pour l'entreprise, j'en suis convaincu.»*

Sur le plan environnemental, les résultats sont particulièrement significatifs au regard de la taille de la PME et de sa «jeunesse» dans la démarche de RSE :

- ▶ économies générées par l'utilisation du papier *Satimat Green* ; pour une consommation de 2 000 tonnes de papier par an : 28 millions de litres d'eau ; 377 tonnes de CO<sub>2</sub> ; 2 731 591 kW d'énergie ; 1 800 tonnes de bois ;
- ▶ économies réalisées grâce au tri sélectif des déchets hors papier : la PME est passée de 3 500 kg par semaine (avant mars 2009) à 150 kg (depuis mars 2009) ;
- ▶ valorisation économique du papier (1 000 tonnes par an) ;
- ▶ économies induites par les nouvelles machines offset : 12 000 litres d'eau et 14 000 litres de produits chimiques par an.

Au-delà des aspects économiques et environnementaux, les bénéfices sociaux sont une réalité pour la PME :

- ▶ turnover inférieur à 2 % ;
- ▶ fierté d'appartenance des salariés à l'entreprise : *« Ce qui est très positif, c'est la fierté des salariés de pouvoir échanger sur leur savoir-faire... notamment lors des Portes ouvertes. Je fais un entretien individuel annuel et je pose la question de savoir si les salariés se sentent bien dans l'entreprise. Et j'ai 100 % de satisfaits ! »* ;
- ▶ climat social de qualité : *« Je peux témoigner comme salariée de Nord'Imprim : c'est agréable de venir travailler, on sent qu'ici, on peut partager nos idées et ça, c'est important ! »* (responsable environnement de Nord'Imprim) ;
- ▶ amélioration des conditions de travail : *« Sur le volet social, je parlerai du bien-être des salariés, le fait de travailler dans de bonnes conditions (par exemple en installant des tapis antifatigue dans les ateliers), mais aussi une télévision dans la salle déjeuner... [...] Le bien-être, c'est aussi un sourire, une écoute... des choses qui ne coûtent rien... »*

*« Pour moi, le sociétal, c'est le respect des salariés, des fournisseurs, des clients, bref de nos parties prenantes... On a besoin d'un vrai partenariat pour faire avancer les choses. »*

En résumé, selon Philippe Debruyne, *« le capital immatériel, c'est une dynamique d'entreprise, il faut un projet (par exemple, de développement durable), un but... C'est comme dans le sport, pour gagner, il faut un but ! La performance économique est une conséquence de l'engagement responsable, ça ne peut pas être le but ! Par contre, le lien avec nos partenaires (clients, fournisseurs), ça, c'est du capital ! Bien sûr, l'entreprise est d'abord là pour gagner de l'argent, mais l'objectif reste que l'on soit tous dans une relation "gagnant-gagnant" ».*

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- ▶ **Salariés** : « *C'est vrai qu'on nous a pris pour des fous en 2009 sur cette question du développement durable, y compris en interne... Du coup, on a fait beaucoup de réunions pour expliquer aux salariés et on est allés tout de suite à fond dans les normes... En six mois, on était certifiés ISO 9001 et ISO 14001, il fallait que ce soit rapide... Le facteur temps est très important...* »
- ▶ **Clients** : ils se sont finalement vu imposer une nouvelle offre « verte » par la PME, mais ils ont globalement adhéré au projet.
- ▶ **Concurrents** : « *En 2009, dans notre métier des arts graphiques, on nous a pris pour "des fous" [...] Aujourd'hui, nos confrères commencent à avoir la même démarche...* »
- ▶ **Autres parties prenantes externes** : « *On a des retours positifs de la CCI du Nord – Pas-de-Calais qui nous sollicite pour témoigner auprès d'autres chefs d'entreprises de la région, souvent comme exemple pour les autres PME de la région... Depuis un an environ, on n'a que des réactions positives.* »

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Selon Philippe Debruynne, le succès de la démarche initiée chez Nord'Imprim s'explique par les points suivants :

- ▶ une implication très forte de la direction ;
- ▶ la motivation de l'ensemble des salariés, en grande partie issus du monde rural : « *On a évidemment besoin de l'adhésion des salariés, pour ça, il faut toujours les informer... On a besoin de transparence dans la démarche...* » ;
- ▶ une démarche constante de progrès ; l'envie d'avancer au sein de l'équipe est permanente ;
- ▶ la collaboration des clients (témoignages) et des fournisseurs ;
- ▶ une posture ouverte à l'innovation : « *Le fait d'être différent, d'aller à contre-courant des autres, bousculer les idées reçues... en fait, être innovant !* » ;
- ▶ l'engagement dans le témoignage des bonnes pratiques : « *C'est important de témoigner auprès d'autres chefs d'entreprise. Il y a beaucoup d'idées reçues sur la RSE... Il faut prouver que toutes les entreprises peuvent y arriver... il y a aussi des petites choses peu coûteuses à mettre en place... Les certifications aussi, ça motive les salariés... évidemment chacun à son rythme... avec du bon sens...* »

Par ailleurs, le facteur temps semble également central pour entretenir la dynamique parmi les salariés (et les parties prenantes externes). Selon le dirigeant de Nord'Imprim, il est utile de commencer par des initiatives de petite envergure, mais susceptibles de marquer les esprits et d'enclencher un changement dans les comportements.



## SA DÉFINITION DE LA RSE

Pour le dirigeant de Nord'Imprim : « *La RSE, c'est une philosophie d'entreprise, un projet fédérateur... On va tous dans le même sens, c'est du collectif! Comme dans une équipe de foot... [...] Pour moi, le sociétal, c'est le respect des salariés, des fournisseurs, des clients, bref de nos parties prenantes... On a besoin d'un vrai partenariat pour faire avancer les choses.* » Cette philosophie se traduit dans le credo de la PME : « *Garantir un futur au présent* », inscrit dans la culture de l'entreprise.

Le dirigeant de Nord'Imprim souhaite poursuivre dans cette voie de l'impression verte en misant sur l'innovation : « *Pour moi, RSE et innovation sont complémentaires... Quand on achète une nouvelle machine, c'est aussi pour offrir de meilleures conditions de travail, réduire les consommations énergétiques, diminuer l'impact de nos activités sur l'environnement, etc.* »

Au-delà de la réduction des gaz à effet de serre, Nord'Imprim est investie dans d'autres pratiques exemplaires : la création de valeur partenariale (démarche de progrès initiée avec les clients et fournisseurs), le mieux-vivre des salariés (amélioration des conditions de travail, y compris par des petites attentions au quotidien), la dynamisation des territoires (embauche locale privilégiée et ouverture vers les écoles et collèges), les achats responsables (produits écolabellisés et produits locaux pour les événements organisés), le partage des connaissances avec la communauté (exemple pour les autres imprimeries du groupe), le management des risques (choix des matériels neufs pour une moindre pénibilité au travail) et la gouvernance (dialogue social actif et récompenses des salariés).



## Créer une fondation d'entreprise

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : 1, rue de la Cense-des-Raines – 59710 Ennevelin.

NOM DU DIRIGEANT : Sylvain Breuzard, président.

SITE INTERNET : [www.norsys.fr](http://www.norsys.fr)

ACTIVITÉ PRÉCISE : société de service en informatique et ingénierie (SSII) spécialisée dans le conseil et l'assistance en maîtrise d'ouvrage, le pilotage et l'ingénierie de projets informatiques utilisant les technologies émergentes.

CODE NAF : 6202B (tierce maintenance des systèmes et applications informatiques).

ANNÉE DE CRÉATION : 1994.

EFFECTIF : 270 en 2012 (siège à Lille et entités à Paris, Lyon, Valbonne et Marrakech).

CHIFFRE D'AFFAIRES : 22 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : nulle.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : non connues.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : « *Ce n'est pas mesuré... Mais cela dépend beaucoup de ce que vous appelez RSE... Bien sûr, j'ai une idée des dépenses annuelles liées à nos engagements, mais si l'on adopte une vision de Performance globale, c'est lourd de tout mesurer et est-ce vraiment utile ? Pour un engagement spécifique comme la fondation Norsys, c'est un budget de 100 000 euros par an.* »

*« Avec la Performance globale, j'agis sur tous les points : gouvernance, salariés, clients et fournisseurs, sociétal, environnemental, c'est ce qui fait la force du système. Nous souhaitons démontrer qu'à moyen terme, on peut avoir de meilleurs résultats financiers et de valorisation de l'entreprise. Pour moi, l'essentiel, c'est d'agir à tous les niveaux de l'entreprise avec une certaine amplitude... celle d'une entreprise engagée ; j'ai surtout à cœur d'avoir des résultats tangibles. »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

L'engagement de Norsys repose fondamentalement sur les convictions de son dirigeant, Sylvain Breuzard, actuellement président de Greenpeace France.





*« Je vais être sincère avec vous. Lors de la création de Norsys en 1994, je me suis dit : "Essaye de ne pas faire ce que tu as mal vécu en tant que salarié." Je suis habitué à lutter contre l'injustice sociale. Je suis tombé dedans quand j'étais petit... Mes parents étaient tous les deux instituteurs. C'est un engagement qui dépasse largement les frontières de l'entreprise. »*

Ces convictions ont trouvé leur terre d'accueil au sein du Centre des jeunes dirigeants (CJD) dans lequel Sylvain Breuzard est entré en 1996 (section de Lille). Il a exercé plusieurs responsabilités régionales, puis nationales, avant d'en assurer la présidence nationale de 2002 à 2004. Depuis, il reste actif dans ce réseau (CJD Lab, revue *Jeune Dirigeant*, création du CJD Maroc).

En résumé, le dirigeant de Norsys s'est engagé dans la RSE en raison, premièrement, de ses convictions personnelles forgées par son éducation et son expérience professionnelle antérieure de salarié et, par la suite, de son implication dans le CJD.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Les pratiques responsables chez Norsys s'inscrivent dans tous les domaines de la RSE :

- ▶ politique de diversité (depuis 2004) : égalité salariale entre hommes et femmes, 25 % de femmes dans l'effectif global, 25 % de femmes parmi les managers, conception d'un parcours informatique diplômant pour des travailleurs handicapés (partenariat avec Emploi & Handicap) (15 personnes en 2010), obtention du label Diversité et du label Égalité Professionnelle (2009);
- ▶ signature d'une Charte de la parentalité (2009) et création d'un jeu, *Les métiers de mes parents*;
- ▶ université d'entreprise composée de plusieurs écoles : technologique, management, métier de la santé/social et « *easymaker* » ciblée sur les relations humaines intégrant la sensibilisation aux risques de discrimination. « *L'objectif est de co-construire le changement avec les collaborateurs de l'entreprise. L'intérêt, c'est aussi que la démarche de formation est continue dans le temps, ce qui crée de la complicité entre les salariés, c'est beaucoup plus fort, beaucoup plus riche... Actuellement, plus de 70 % des salariés de Norsys participent à ce type de formation chaque année* »;
- ▶ conception d'une étiquette environnementale dans le domaine du service (2011) : « *L'idée était de l'inclure dans nos propositions de développement de logiciel pour nos clients. On a créé des outils informatiques de calcul du bilan carbone de la prestation proposée. Ainsi, on diffuse de l'information à nos clients et on initie un dialogue avec eux sur COMMENT réduire l'impact environnemental.* »;
- ▶ création en 2002 d'une fondation d'entreprise : « *Ce n'est pas la danseuse du président de Norsys... je voulais une fondation vraiment portée par*

*les salariés. J'y tiens beaucoup... On est sur le "donner ENVIE" à des salariés d'être acteurs de la fondation.* » Les projets portent notamment sur l'accompagnement à la création de microentreprises agricoles au Maroc. Ces projets sur trois ans en partenariat avec l'ONG AgriSud International accompagnent des personnes sur place dans le montage et le développement de leur création d'activité agricole (y compris des coopératives pour la vente de leurs productions). En France, la fondation Norsys accompagne des demandeurs d'emploi peu qualifiés (100 en 2010), des jeunes diplômés discriminés (21 en 2010) et des jeunes boursiers durant leurs études supérieures (6 en 2009) en partenariat avec des associations locales;

- ▶ implication dans l'association Étincelle destinée à accompagner des jeunes en échec scolaire dans le cadre d'un programme de formation de 60 heures;
- ▶ actions de sensibilisation des salariés au tri des déchets, à l'usage du covoiturage, aux économies de papier;
- ▶ publication annuelle d'un rapport de Performance globale disponible sur son site internet.

Ces pratiques ont évolué dans le temps, avec le volet social comme porte d'entrée de la RSE, complété à partir de 2007 par la dimension environnementale avec la réalisation du bilan carbone de l'entreprise, mais toujours dans une optique de Performance globale.

*« Au-delà des discours, la cohérence d'une entreprise n'existe que lorsque ses actes ressemblent à ses idées. »* (Extrait du rapport de Performance globale, 2010)

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Dans le cas spécifique de Norsys, le moteur de l'engagement est son dirigeant, Sylvain Breuzard : *« La Performance globale, c'est mon projet personnel... »*. Plus globalement, selon lui, *« le facteur le plus fort, c'est le fait de côtoyer une entreprise qui est engagée ET qui a des résultats économiques. En cela, le CJD peut faciliter les rencontres avec des entrepreneurs engagés. On revient sur le "donner envie". Et cela ne passe pas par des lois, des contraintes... »*

Au-delà, le rôle du dirigeant de PME évolue au regard des mutations sociétales induites par l'approche RSE : *« C'est à nous, dirigeants, de nous remettre en question. Cela passe par la diffusion de la vision RSE, pas uniquement dans la sphère des entreprises. Le maître-mot est vraiment l'authenticité ! On est finalement poussé à l'exigence, notamment par des jeunes moins naïfs qu'avant... Pour moi, le rôle du dirigeant est d'être en perpétuelle interaction avec ses parties prenantes pour faire évoluer ce regard sur l'entreprise... »*

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Pour le dirigeant de Norsys, « a priori, il n'y a pas vraiment de frein... Si on parle de pratiques innovantes en RH, le frein, c'est la compétence des dirigeants. Préparer des décisions dans une vraie dynamique collective, c'est un vrai savoir-faire, pour que chacun s'y retrouve... Et ce savoir-faire n'est appris nulle part... Moi, je l'ai appris sur le terrain... »

Le manque de ressources financières est, selon Sylvain Breuzard, un alibi pour des entrepreneurs frileux, même si certaines initiatives peuvent évidemment se révéler coûteuses. « Pour moi, le frein financier, ce n'est pas une réalité : il y a beaucoup de choses peu coûteuses que l'on peut mettre en place, certaines font même gagner de l'argent... Je ne veux pas dire qu'il n'y a jamais de frein financier... Si une entreprise veut rénover un bâtiment industriel pour le rendre moins énergivore, cela peut être très coûteux... » Pour autant, un principe de pragmatisme doit être appliqué en toute circonstance pour éviter de se trouver l'excuse de ne pas s'engager...

S'agissant du manque d'information souvent présenté comme un obstacle à l'engagement responsable en milieu PME, là encore, Sylvain Breuzard a un avis nuancé : « Aujourd'hui, avec internet, on est plutôt surinformés que sous-informés... Mais la question est de savoir que faire de ces informations pour donner envie aux dirigeants de s'engager... Pour moi, la clé, c'est de dire : ces entreprises sont engagées et elles réussissent mieux que les autres !!! La clé d'entrée reste l'argent... Il n'y a qu'à voir l'origine anglo-saxonne de la RSE en lien avec la maîtrise des risques sociaux... »

Dépasser les prétendus obstacles à la mise en œuvre de la RSE en PME invite donc à jouer la carte de l'exemplarité en illustrant, chiffres à l'appui, que les entreprises engagées sont plus compétitives que celles qui ne le sont pas !

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance économique est une constante de Norsys depuis sa création. Par ailleurs, la PME reste une entreprise indépendante sur le plan capitalistique. Quelques chiffres illustrent la bonne santé économique de l'entreprise :

- ▶ 6 % de croissance organique du groupe Norsys (2009) sur un marché se situant autour de 1 % ;
- ▶ croissance ininterrompue depuis la création en 1994 ;
- ▶ doublement du chiffre d'affaires de l'activité « Conseil en organisation, management et ressources humaines » entre 2009 et 2010 ;
- ▶ chiffre d'affaires de l'activité « Ingénierie mobile » multiplié par 5 (entre 2009 et 2010).

Sur le plan environnemental, les marges de manœuvre de la PME sont assez limitées. Les efforts consentis par les salariés au quotidien ont néanmoins permis de réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre (2008-2009).

Enfin, les bénéfices sociaux de la politique menée chez Norsys sont souvent cités en exemple et récompensés depuis 2001 (Prix de la citoyenneté pour l'implication sociale et sociétale de la PME, décerné par le réseau Alliances) :

- turnover inférieur de moitié par rapport au secteur de l'informatique ;
- égalité professionnelle entre hommes et femmes. « *Ces résultats, on les a obtenus en 5 ans... Désormais, une femme n'est plus pénalisée à son retour de congé maternité, pour sa rémunération de fin d'année ou son avancement.* » ;
- une entreprise où il fait bon vivre : le management participatif de Norsys a beaucoup été médiatisé (émission *Capital* diffusée sur M6, notamment). « *Comme indicateur, on mène des enquêtes de satisfaction annuelles sur un référentiel d'entreprises à taille humaine. Ces enquêtes sont co-construites avec le personnel. Par exemple, sur le temps passé en réunion, le fait de se dire bonjour le matin, de se sentir respecté, reconnu... Ce sont des indicateurs importants...* »

En résumé, pour Sylvain Breuzard, l'essentiel est de rester en permanence mobilisé sur le sujet et d'être en capacité de donner envie à d'autres de s'impliquer dans l'aventure de la RSE : « *En mars 2012, Norsys a été la seule entreprise du Nord (parmi 7 entreprises françaises) à obtenir le niveau 4 de l'AFAQ 26000, niveau d'exemplarité... ça aussi, c'est un indicateur pour nous... L'important est de toujours se remettre en question...* »

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Globalement, les parties prenantes de la PME réagissent positivement à son engagement assumé en faveur de la RSE. Comme l'explique le dirigeant : « *La réaction des clients est très hétérogène par rapport à la Performance globale... Même si finalement, chaque client y trouve son compte : un premier va être sensible à la fondation, un autre à notre mode de gouvernance, un autre à notre université d'entreprise, un autre encore, peut-être bientôt, à l'étiquette environnementale... Mais globalement, c'est très positif pour l'image de l'entreprise. Cela favorise un autre regard sur l'entreprise.* »

Le retour sur investissement de l'engagement en faveur de la RSE se traduit principalement en termes de réputation d'entreprise. « *On a expérimenté l'évaluation de notre capital immatériel début 2011 avec le cabinet Goodwill Management d'Alan Fustec. On a fait la valorisation de l'entreprise Norsys, pour vérifier si à moyen terme, la RSE valorisait ou non l'entreprise...* »



## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Selon Sylvain Breuzard, les facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME sont, d'une part, l'indépendance capitalistique du dirigeant lui permettant d'avoir des marges de manœuvre importantes en matière de choix stratégiques et, d'autre part, la rapidité de mise en œuvre des décisions prises, en raison de la taille de l'entreprise qui lui confère une flexibilité élevée. Comme l'explique le dirigeant de Norsys : « *La taille permet d'aller plus vite, et c'est important pour la conduite du changement...* »

## SA DÉFINITION DE LA RSE

Pour Sylvain Breuzard, créateur du concept de Performance globale lorsqu'il était le président du CJD, « *la RSE, c'est l'équilibre entre les finalités économique, sociale, sociétale et environnementale. Il y a évidemment la notion de parties prenantes qui est présente et celle de gouvernance, ce qui est le plus important pour moi. Pour revenir à l'équilibre entre ces finalités, aujourd'hui, il ne faut plus se contenter d'agir sur un seul volet.* »

Les objectifs du dirigeant restent centrés sur la poursuite du déploiement d'une stratégie d'entreprise inspirée par la Performance globale. « *La démarche globale, c'est le point sur lequel je veux vraiment insister, parce qu'il y a beaucoup d'interactions entre tous ces sujets de RSE.* »

Au-delà de la création d'une fondation d'entreprise, Norsys est impliquée dans d'autres pratiques exemplaires : la création de valeur partenariale (étiquette environnementale en 2011), le mieux-vivre des salariés (politique de diversité, notamment l'égalité professionnelle et la conciliation vie privée/vie professionnelle), la dynamisation des territoires (partenariats avec des associations locales pour accompagner des demandeurs d'emploi discriminés ou pour aider à la création de TPE agro-écologiques), le partage des connaissances avec la communauté (implication dans de nombreux réseaux : CJD, Greenpeace, Alliances, écoles et universités) et la gouvernance (management participatif au cœur de la stratégie de l'entreprise).

# ↓ POCHECO

## Partager les connaissances avec la communauté

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : 13, rue des Roloirs – 59510 Forest-sur-Marque.

NOM DU DIRIGEANT : Emmanuel Druon, président.

SITE INTERNET : [www.pocheco.com](http://www.pocheco.com)

ACTIVITÉ PRÉCISE : fabricant d'enveloppes, de pochettes et de sacs à soufflets.

CODE NAF : 1723Z (fabrication d'articles de papeterie).

ANNÉE DE CRÉATION : 1928.

EFFECTIF : 114 en 2012.

CHIFFRE D'AFFAIRES : 22 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : 12 % (2011).

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : 5 % du chiffre d'affaires (2011).

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : environ 5 % du chiffre d'affaires annuel, mais difficile à chiffrer...

*« Tout l'ADN de l'entreprise est fondé sur la structure de la soutenabilité, du système QSE (Qualité Sécurité Environnement). Toute décision d'investissement n'est prise que si elle répond aux trois critères définis dans notre politique QSE : (1) réduction des impacts sur l'environnement et prévention des pollutions ; (2) réduction du risque au travail et baisse de la pénibilité des postes et (3) amélioration de la productivité de l'activité et du site industriel. »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

L'engagement de Pocheco repose sur les convictions de son dirigeant qui reposent sur un socle de militantisme écologique assumé.

#### Des convictions orientées vers la « chose » sociétale

*« L'environnemental tient compte de la relation sociétale, le rapport à l'autre dans une relation sociale et dans sa partie écologique. Dans ma*



*vie professionnelle, après cinq ou six ans, mon objectif était de trouver une entreprise, un projet d'entreprise où je pourrais me sentir en accord avec moi-même. C'est exactement ce que j'ai rencontré chez Pocheco, mais à l'époque avec beaucoup de souffrance, de douleurs chez les salariés... Pocheco, c'était un terrain d'expression de mes convictions et, en même temps, un projet d'entreprise, [...] enfin un sujet de mes convictions profondes. La question était, à l'époque, allais-je pouvoir montrer que ce modèle d'entreprise était possible et rentable ? »*

## Un militantisme écologique affirmé

*« Dès mon arrivée chez Pocheco, je me suis posé la question de savoir si la problématique de destruction forestière était un problème pour l'environnement. Autrement dit, dès 1997, un rapport à l'autre de qualité et un rapport respectueux à l'environnement, bref, le développement soutenable était dans les gènes de l'entreprise. »* En Europe, la PME a déjà contribué à la replantation de 2 millions d'arbres (depuis 1997), principalement en Finlande. L'objectif est : pour un arbre coupé, trois sont replantés.

En résumé, le dirigeant de Pocheco est engagé dans le développement durable en raison de ses convictions personnelles, forgées au fil de son expérience professionnelle dans de grandes entreprises avec la volonté évidente d'entreprendre autrement dès qu'il en aurait la possibilité.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

Les pratiques de RSE de Pocheco s'inscrivent explicitement dans la mise en place concrète des principes de l'*écologie*, un terme né de la contraction d'écologie et d'économie. Le concept de l'*écologie* est que travailler de manière écologique est plus économique. En l'espace de quinze ans, la PME a démontré la viabilité par les chiffres de cette démarche.

*« L'exemple dont je suis le plus fier, c'est que l'on soit parvenu à une autarcie en ressources hydriques grâce à la toiture végétalisée, la récupération des eaux de pluie pour le nettoyage des machines, mais aussi les sanitaires, la bamboueraie de phytoremédiation à l'entrée de l'usine... Le point le plus flagrant, c'est le rapport de notre activité à l'écologie. On a pratiquement réduit à zéro nos impacts sur l'environnement. »*

La démarche de Pocheco s'illustre par :

► le recours à l'eau de pluie pour le lavage des machines, l'arrosage des plantes, la climatisation adiabatique (consiste à refroidir l'air ambiant par l'évaporation d'eau) et les sanitaires (soit 156 litres d'eau du réseau économisés par heure);

- ▶ des panneaux photovoltaïques, le traitement des eaux usées par bamboueraie de phytoremédiation, radiants à infrarouge et suppression des chaudières à gaz (l'équivalent CO2 de 710 989 km parcourus en petite voiture citadine est ainsi évité);
- ▶ une récupération de la chaleur produite par les pompes à vide pour chauffer les ateliers (40 000 euros par an d'économie);
- ▶ l'optimisation des transports (27 000 euros par an d'économie);

Le résultat de l'ensemble de ces actions représente 550 000 euros d'économie réalisée annuellement.

Sur le plan social et du bien-être des salariés dans l'entreprise, l'accent est mis sur la qualité du rapport à l'autre. *« On a réussi à mixer des ouvriers avec des formations de technicien et d'autres sans formation, des ingénieurs, des littéraires, des historiens... Résultat, des collaborateurs très responsables dans leurs actes, attentifs à la parole donnée, dynamiques, productifs, chaleureux, vivants... Chez Pocheco, on a une mixité sociale avec des cultures très différentes, une bonne ambiance et tout ça dans des métiers difficiles. C'est bien la preuve que cet état d'esprit est partagé par les collègues d'une manière très réjouissante ! »*

Les pratiques ont évolué depuis la reprise de l'entreprise par le dirigeant actuel en 1997. Le volet environnemental s'est ainsi traduit par l'introduction de l'écoconception avec la création d'enveloppes en papier 100 % naturel de couleur bistre, plus léger et plus performant en termes de cycle de vie.

Si la dimension environnementale est la porte d'entrée privilégiée par l'entrepreneur, le social fait partie intégrante de sa stratégie, associé de plus en plus au volet sociétal par une volonté d'échanger sur les pratiques responsables.

Actuellement, la priorité est au partage d'expériences au travers de multiples initiatives :

- ▶ diversification de l'activité vers le conseil et l'accompagnement en écoconception, une démarche QSE, l'analyse du cycle de vie avec la création de Pocheco Canopée Conseil début 2012 qui mobilise trois salariés à temps plein. *« En année 1, le chiffre d'affaires est de 400 000 euros. Ce qui séduit le plus, c'est le fait que nous illustrons nos conseils dans l'usine. Du conseil pratique qui aboutit à des résultats sonnants et trébuchants, et rapides et faciles à mettre en œuvre... L'essentiel, c'est de faire par étapes, de commencer petit... »*
- ▶ rédaction d'un essai, *Écologie, entreprendre et produire autrement*, publié en août 2012 aux éditions Pearson Village Mondial;
- ▶ mécénat environnemental avec la création de Pocheco Canopée Reforestation (association loi 1901 à vocation de reboisement régional);





- ▶ lancement du projet de Maison de l'Économie (ouverture vers la société civile) pour 2013, avec pour slogan « *Participer à inventer la citoyenneté du XXI<sup>e</sup> siècle* »;
- ▶ des projets en gestation (une résidence d'artistes, un hébergement de microentreprises locales, etc.).

Ces initiatives ont été récompensées par de nombreux prix : prix JADDE 2010 du Développement durable, prix régional Qualité et Performance 2011 (Mouvement français pour la qualité), distinction de l'Écoconception 2011 (Collectif régional Écoconception), Trophée Or de l'Économie responsable 2011 (réseau Alliances), Trophée de la Responsabilité environnementale 2011 (Société générale), prix des Acteurs de la sécurité 2012 (Société industrielle du Nord), Trophée 2012 de la Performance environnementale (salon EnviroNord).

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

La mise en œuvre de la RSE dans les PME passe essentiellement par une approche empreinte de bon sens. « *Chez Pochecho, dès qu'on a un sujet, on tire le fil jusqu'au bout... avec cohérence et bon sens!* » Cette posture appelle une formalisation minimale : par exemple, la politique QSE chez Pochecho s'articule autour de trois objectifs indissociables associés aux dimensions du développement durable (environnemental, social et économique).

Dès son arrivée dans l'entreprise en 1997 comme dirigeant, Emmanuel Druon a voulu « *remettre les compteurs à l'équilibre* ». Il a commencé par un bilan social, car la situation était très dégradée, les tensions et la peur omniprésentes parmi le personnel. Il voulait redonner du sens au projet d'entreprise. Il a également abondamment échangé avec un fabricant de papier finlandais, qui était un vrai militant du développement durable depuis des années. Le dirigeant de la PME a mis en place un partenariat solide et depuis, il travaille toujours avec ce fournisseur. Pour lui, le bon sens serait idéalement porté par « *un partage d'expérience entre entrepreneurs* ».

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE

Avec le recul, le dirigeant de Pochecho considère que la mise en place d'un management responsable ne s'est heurtée qu'à des idées reçues largement répandues : « *Beaucoup d'entreprises n'ont même pas idée que des approches écologiques puissent leur faire économiser de l'argent...* ». Au début des années 2000, il a pris un engagement moral vis-à-vis des salariés de l'entreprise en leur disant : « *On va surmonter les obstacles ensemble et ensuite, on partagera les résultats.* » C'est exactement ce qu'il fait depuis 2009 : un tiers en investissement, un tiers en formation et un tiers en primes. « *Inutile de préciser que quand on affiche ce type de management dans le*

*milieu des PME industrielles, on passe très vite pour un illuminé... »* Mais les convictions personnelles du dirigeant associées à sa capacité à faire adhérer son personnel à sa vision du management l'emportent désormais sur tous les obstacles qui se sont dressés devant lui, même si ses concurrents le qualifient encore volontiers de « *martien* ». Pour autant, la voie menant à un management responsable est tout sauf un long fleuve tranquille...

Selon Emmanuel Druon, les principaux freins à la RSE aux yeux des dirigeants de PME relèvent d'un manque de ressources :

- ▶ manque de budget disponible pour les initiatives ;
- ▶ manque de temps ;
- ▶ manque de méthode ;
- ▶ absence de pouvoir de décision (voire manque de courage des dirigeants) ;
- ▶ idées reçues sur les réalités de la RSE, à l'exemple du manque présumé de compétences qui, pour Emmanuel Druon, n'est qu'un alibi pour justifier l'inaction en la matière. « *Les compétences, quand on les cherche, on les trouve ! C'est une question de persévérance. Ce dont on a besoin, c'est d'intelligence collective au service du "décider autrement".* »

Ce manque de ressources s'inscrit dans un contexte de pression exacerbée sur les PME, résumé par le dirigeant de Pochecho par cette formule : « *faire du résultat à court terme et sans investissement* ».

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

La performance économique s'exprime dans les chiffres clés de l'entreprise :

- ▶ survie de la PME dans un contexte économique difficile lié à la numérisation croissante des échanges, notamment la dématérialisation de factures et relevés de compte ;
- ▶ 500 000 euros d'économie de fonctionnement sur le site industriel ;
- ▶ doublement de la profitabilité grâce aux économies réalisées ;
- ▶ gain de parts de marché, notamment grâce à la communication externe. « *Avant que l'on communique sur nos actions, la croissance du chiffre d'affaires était de + 0,5 % par an (avec un marché en baisse de - 5 % par an). Depuis que l'on communique, la croissance de notre chiffre d'affaires est de + 3 % par an (sur un marché en régression de - 3 à - 5 % par an).* »

Les bons résultats financiers de la PME sont considérés comme des moyens d'entreprendre et non comme une fin en soi. En ce sens, « *ils sont une garantie de pérennité pour nos clients, nos salariés et nos prestataires* » (Extrait de la politique QSE de Pochecho, 2011-2012).



Le dirigeant de Pocheco développe une approche de haute performance énergétique, associée à cette performance économique : sur 9000 m<sup>2</sup> de surface couverte, 4000 m<sup>2</sup> sont dotés de panneaux producteurs d'énergie (notamment 500 m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques hybrides et de systèmes naturels de rafraîchissement d'air adiabatiques). Les travaux de rénovation du site industriel ont permis l'installation de puits de lumière naturelle et la révision de l'isolation du bâtiment de manière à éviter déperditions énergétiques, mais aussi à améliorer le confort des salariés de l'entreprise.

Dans un autre domaine, la performance humaine tant individuelle que collective prend tout son sens chez Pocheco :

- ▶ fierté des salariés de l'entreprise (« *heureux et fiers...* »), turnover de 2,3 % dans la PME ;
- ▶ engagement collectif mobilisateur pour tous. « *Plus les initiatives se développent et plus elles sont prises en main par tous, c'est de la vraie performance globale ! Dans tous les domaines : la qualité des produits, la diminution du taux de non-conformité, les gains de productivité, les gains de part de marché...* » Ce travail collaboratif apparaît comme un puissant levier de la RSE.

Parallèlement, la performance sociétale est abordée à travers des projets concrets comme, par exemple :

- ▶ la toiture végétalisée de l'entreprise (220 m<sup>2</sup> au-dessus des bureaux depuis 2009 et 800 m<sup>2</sup> au-dessus des ateliers depuis 2011), dont les plantes mellifères ont été rigoureusement sélectionnées parmi les variétés locales en étroite coopération avec le conservatoire botanique national de Bailleul ;
- ▶ l'installation de ruches (quatre en 2011, douze en 2012) sur la toiture de l'usine avec pour objectif de préserver ces insectes menacés. La recherche de micro-actions en faveur de la préservation de la biodiversité locale est ainsi une réalité concrète pour la PME.

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

- ▶ Clients : des relations solides construites au fil des années et basées sur une offre intégrant structurellement la méthodologie du développement durable.
- ▶ Concurrents (en majorité des grandes entreprises des secteurs de la téléphonie, de l'énergie, etc.) : une relative incompréhension de certains, mais de plus en plus rarement.
- ▶ Autres parties prenantes externes (assureurs, DREAL, pompiers, agence de l'eau) : des relations de confiance associées à un souci permanent d'anticipation et de co-construction (comme pour la gestion des eaux usées sur le site avec l'agence de l'eau).

## FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

▶ **Pragmatisme, empirisme** : « *Chez Pocheco, on s'autorise à rêver un peu, et tout de suite après, on teste. En résumé, du pragmatisme sur la base d'un certain idéalisme...* »

▶ **Un partage de la connaissance et bon sens** : « *une question d'alchimie* ».

▶ **L'exigence de qualité, de fiabilité absolue** : « *tirer les choses vers le haut* ».

▶ **Des collègues impliqués dans de l'intelligence collective** : dialogue permanent en étroite collaboration avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et le comité d'entreprise.

« *L'anticonformisme est dans mes gènes. Et le seul endroit où je peux faire quelque chose de ce décalage, c'est mon entreprise... Comme le dit Hamlet : "Je ne suis rien, mais avec ce rien, je bousculerai le monde entier."* »

## SA DÉFINITION DE LA RSE

« *La responsabilité sociétale, c'est une réalité pour moi, c'est le rapport à l'autre et à l'environnement. Pour moi, ce sont les deux faces d'une même pièce ! Moi, je parle de développement soutenable (je vois ce que je peux soutenir) et pas de développement durable (je vois mal ce qui va durer...). [...] La RSE d'une entreprise, c'est son engagement à s'insérer dans la société d'une manière harmonieuse.* »

Les objectifs du dirigeant de Pocheco en matière de RSE sont résumés par cette formule : « *Mon objectif, c'est de faire disparaître à long terme l'insécurité sociale ! Chez Pocheco, j'ai l'ambition de garantir un emploi à vie aux salariés qui tiennent leur engagement en termes de qualité... Ils pourront rester dans l'entreprise tout en s'épanouissant à titre individuel.* » D'où une nécessité impérieuse d'être créatif en permanence pour inventer le futur de la PME.

Au-delà du partage d'expériences et de connaissances avec la communauté, Pocheco est investie dans d'autres pratiques exemplaires : l'écoconception (pour laquelle la PME a été récompensée), la réduction des émissions de gaz à effet de serre (approche de haute qualité environnementale), la création de valeur partenariale (relations étroites et privilégiées avec ses parties prenantes), le mieux-vivre des salariés (un socle de la PME), la dynamisation des territoires (revendication de l'ancrage local avec la future Maison de l'Économie), le management des risques (triple certification OSE), sans oublier la gouvernance de l'entreprise (comité de direction volontairement restreint à cinq personnes et prise de décision collégiale, écarts salariaux de 1 à 4).

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

ADRESSE : ZA La Tranche – 04180 Villeneuve.

NOM DU DIRIGEANT : Valérie Roubaud, présidente.

SITE INTERNET : [www.terredoc.com](http://www.terredoc.com)

ACTIVITÉ PRÉCISE : société de senteurs cosmétiques et thés.

CODE NAF : 2042Z (fabrication de parfums et de produits pour la toilette).

ANNÉE DE CRÉATION : 1995.

EFFECTIF : 80 en 2012 (dont 65 en production).

CHIFFRE D'AFFAIRES : 8 millions d'euros (2011).

PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT : 8 à 10 %.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D : 80 à 100 000 euros.

DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE : 10 000 euros.

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

La PME Terre d'Oc s'est impliquée dans la RSE, en raison du cœur même de son activité (le bien-être), associé à la nécessité de travailler en mode collaboratif avec différents réseaux.

#### RSE et bien-être

*« Il s'agit d'une démarche globale qui est au cœur de l'entreprise, une conviction des dirigeants partagée par les salariés. L'objectif de RSE est indissociable du fonctionnement de l'entreprise : il existe un lien important entre RSE et bien-être. Les produits avec lesquels une femme prend soin d'elle-même doivent porter les valeurs de la RSE : ces produits seront donc bio et s'inscriront dans le commerce équitable. »*

#### La RSE stimule l'approche en réseau

L'entreprise fait partie de l'association Bio Partenaire, qui détient les marques Bio-équitable et Bio-solidaire, garantissant le respect des critères de l'agriculture biologique et du commerce équitable. Ce réseau encourage le partenariat de proximité entre transformateurs et producteurs et s'appuie sur deux chartes Bio (solidaire et équitable). L'entreprise réalise beaucoup d'interventions et participe à des tables rondes sur le commerce équitable.

## PRATIQUES DE RSE MISES EN ŒUVRE DANS L'ENTREPRISE

L'engagement dans le commerce équitable se traduit pour l'entreprise par une relation avec les pays du Sud, les producteurs et les ONG. « *Pour aider les fournisseurs locaux, nous visons à acheter la matière première deux à trois fois plus cher que son cours officiel. C'est très difficile de travailler avec les fournisseurs sans intermédiaires, et les ONG nous aident à nous faire comprendre pour faciliter le contact, par exemple sur les problèmes de sécurité au travail ou d'environnement qui peuvent facilement être perçus pour de l'ingérence. Nous intervenons pour éviter l'empiètement sur la biodiversité, pour reboiser, planter des essences locales. Nous essayons de favoriser la santé des femmes (l'essentiel de nos fournisseurs) par un accès facilité à l'assurance-maladie, aux soins. Beaucoup de femmes n'ont jamais vu de médecin de leur vie.* »

Les pratiques de Terre d'Oc sont marquées par :

- ▶ les transports. Les acheteurs doivent éviter le fret aérien : 90 % du transport est ainsi réalisé par ferroulage. L'instauration de « notes de frais CO2 », pour les déplacements professionnels des salariés, les sensibilise aux coûts de pollution.
- ▶ les fournisseurs. Il est important d'avancer en donnant des signes concrets pour démontrer l'engagement de l'entreprise envers les fournisseurs. Les relations se mettent en place sur le long terme, la confiance se concrétise à force de persévérance comme ce fut le cas avec les fournisseurs au Vietnam et au Maroc. Les pratiques ont évolué au cours du temps car un certain nombre d'exigences vis-à-vis des fournisseurs se sont progressivement greffées.
- ▶ le rapport à la nature. Dans le contexte des Alpes-de-Haute-Provence, la proximité de l'usine avec la nature est forte, d'où le souci de la préserver.
- ▶ l'éthique. En 2002, l'objectif éthique s'est imposé avec la cosmétique. Le bien-être que procure le produit ne peut pas s'accommoder d'un processus de récolte qui ne répondrait pas aux valeurs d'équité, d'où l'engagement en faveur du commerce équitable. Cette logique s'oppose à la production de masse, impersonnelle et orientée exclusivement vers le profit. « *Nos produits racontent des histoires à travers des rituels de beauté.* »
- ▶ le packaging. Le soin apporté au packaging, notamment l'usage de verres recyclés, parachève cet effort pour proposer un produit de qualité dont on connaît la provenance.
- ▶ la qualité de vie au travail. Les femmes représentent également 80 % du personnel de l'entreprise. Terre d'Oc fait le choix de placer les valeurs féminines au cœur de l'entreprise : bien-être, esthétique. Plus récemment, la PME s'étant développée, des objectifs de ressources humaines ont été fixés en termes de qualité de vie au travail : révision des horaires pour permettre aux femmes d'être à la sortie des écoles à 16 heures (2010), avantages en nature comme les Chèques-Vacances, mutuelle, livraison de produits bio



de la ferme voisine par le comité d'entreprise, maintien de l'emploi pour les seniors (2009), encouragement à la formation, notamment par l'intermédiaire de la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'entreprise cherche aussi à s'assurer que les salaires des productrices dans les pays du Sud soient décentes, notamment par le biais d'audits sociaux (Vietnam, Maroc, Burkina Faso, Chine).

► la sensibilisation. La Semaine du développement durable, début avril, est l'occasion, chaque année, d'inciter les salariés aux bonnes pratiques et de procéder au nettoyage des abords du site de l'usine.

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

Plusieurs facteurs incitent à la mise en œuvre de la RSE et s'enchaînent dans le temps. Au départ, la volonté des dirigeants de s'approprier les valeurs de la RSE est décisive. Puis, l'entreprise se fédère autour de ces valeurs, la certification étant un outil permettant de polariser les équipes vers ce projet d'entreprise : ISO 14001 obtenue en 2008, action en cours sur la norme ISO 26000. Ainsi, le système de management de l'environnement (SME) est animé par un responsable et douze personnes jouant le rôle de « relais SME ».

Le projet doit être ancré dans le quotidien : emballages écologiques, règles de gestion RH, marketing et politique d'achat responsables... Les salariés doivent être fiers de leur produit et de leur travail. La boutique d'usine est un bon indicateur : beaucoup d'employés viennent y acheter des cadeaux à offrir autour d'eux.

La fierté est palpable à chaque certification, remise de prix, reconnaissance. Elle s'affiche également au quotidien dans le graphisme et la beauté des produits fabriqués.

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE EN PME

Certes, la RSE peut être perçue comme une contrainte au travers des certifications et des efforts constants de sélection de produits de qualité. Les exigences sociales et environnementales élèvent le degré d'exigence et de difficulté. « *Placer la RSE au centre de notre entreprise nous permet de la ressentir non comme une contrainte mais comme un atout, comme l'esprit qui nous anime.* »

Travailler avec des fournisseurs des pays du Sud ou d'Asie est difficile et les ONG constituent des intermédiaires incontournables. Il est nécessaire de beaucoup expliquer pour se faire comprendre et que la démarche soit, elle aussi, bien intégrée. Travailler avec des fournisseurs de pays ayant un

niveau de vie différent répond à l'esprit de la RSE, mais est parfois difficile à mettre en pratique. L'association Bio Partenaire et la charte Bio-équitable sont des supports précieux pour le commerce équitable.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Pour Valérie Roubaud, il n'est pas aisé d'avoir un chiffrage ou de remplir des tableaux d'indicateurs sur le « retour d'investissement » de la RSE. *« Tout est imbriqué, nous savons que cela contribue à générer des éléments positifs de toutes sortes, notamment en capital immatériel (notoriété, image). [...] Un de nos indicateurs est le nombre de candidatures que nous recevons pour travailler dans notre entreprise, et il y en a de plus en plus ! »*

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

*« Notre entreprise est très ouverte tant en interne qu'en externe, ce qui permet aux parties prenantes d'exprimer leur satisfaction par rapport à notre activité. Nous organisons des journées Portes ouvertes qui ont beaucoup de succès lors la Semaine du commerce équitable ou du développement durable, des expositions photographiques sur des thématiques liées à nos produits, comme la filière de production de l'huile d'argan. Il y a eu récemment un concours de dessins d'enfants sur le thème de l'eau en partenariat avec les écoles et la participation active des instituteurs et des maîtresses... »*

*Nous sommes cependant modestes et avons encore à développer nos actions de communication. »*

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

**Les trois principaux facteurs clés de succès pour Valérie Roubaud sont : la conviction des dirigeants, le pragmatisme, pour un déploiement au quotidien, et le soutien d'un réseau.**

## SA DÉFINITION DE LA RSE

*« Quand on me demande ma définition de la RSE, je réponds tout simplement le respect... le respect des réglementations, le respect du consommateur, le respect des salariés, des parties prenantes, de notre environnement... »* (déclaration lors de la remise du Trophée RSE, 31 mars 2011).



*« C'est un modèle qui montre qu'on peut faire une croissance différente parce qu'elle préserve l'environnement et prend en compte l'autre, en réduisant les inégalités. La RSE est donc un autre modèle de croissance mais aussi de société, elle fait partie d'une vision plus globale, sociétale à laquelle l'entreprise contribue avec modestie. »*

Au-delà du mieux-vivre des salariés, Terre d'Oc s'engage dans d'autres pratiques de RSE : l'implication dans l'économie sociale et solidaire (promotion du commerce équitable), les achats responsables (produits biologiques), la création de valeur partenariale (soutien aux producteurs des pays du Sud) et la contribution au développement de règles collectives (association Bio Partenaire).



## Revisiter les principes de gouvernance

### FICHE D'IDENTITÉ DE L'ENTREPRISE

**ADRESSE** : 397, chemin de l'Estagnol – Bâtiment E – La Moutonne – 83260 La Crau.

**NOM DU DIRIGEANT** : Michèle Vincent, présidente.

**SITE INTERNET** : [www.tlv-tvm.com](http://www.tlv-tvm.com)

**ACTIVITÉ PRÉCISE** : transport maritime de passagers, transport occasionnel de marchandises.

**CODE NAF** : 5020Z (transports maritimes et côtiers de fret).

**ANNÉE DE CRÉATION** : l'origine remonte au XIX<sup>e</sup> siècle, rachat puis création de l'entreprise actuelle en 1999.

**EFFECTIF** : en moyenne, 35 ETP sur l'année (15 permanents et 40-45 saisonniers).

**CHIFFRE D'AFFAIRES** : 7 millions euros (2011).

**PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES À L'EXPORT** : nulle.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA R&D** : pas de R&D proprement dite, mais une participation à la conception des navires du fait de la proximité des autres entreprises des propriétaires. L'entreprise a constitué au fil du temps une équipe pluridisciplinaire capable localement de fabriquer des navires pour son propre compte et d'assurer leur maintenance. Les différents experts, animés par l'un des frères Arnal, construisent des navettes performantes.

**DÉPENSES ANNUELLES CONSACRÉES À LA RSE** : environ 80 000 euros par an (50 000 euros directement affectés à la RSE, et 25 000 euros du budget Communication affecté à la RSE). Dans le cadre de la délégation de service public obtenue pour 8 ans, l'engagement de la société en matière de RSE a été contractualisé avec un budget dédié.

*« La RSE assure le lien entre les valeurs humaines, celles du service public et l'expertise du métier dans l'environnement préservé des îles d'Or. »*

### RAISONS DE L'ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA RSE

L'engagement de la PME en faveur de la RSE est le fruit d'un accompagnement par un consultant spécialisé à la demande du dirigeant. Depuis, il constitue un fort enjeu de pérennité de l'activité pour l'entreprise.



## Du bilan carbone à une véritable stratégie RSE...

« Suite à un bilan carbone effectué en 2008 dans une entreprise du même secteur par un consultant RSE, il y a eu la volonté du directeur de TLV TVM de s'engager plus avant dans la RSE. Les convictions personnelles d'un des dirigeants, le relais en interne avec le directeur d'armement (qui assure les fonctions de directeur de production et de DRH) et l'importance du volet social sont très forts et ont été décisifs. »

L'aide du consultant a porté sur la formalisation des nombreuses pratiques existantes pour bâtir une stratégie RSE de l'entreprise dans le respect des trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental).

### Un enjeu de pérennité

L'enjeu commercial est essentiel : il s'agissait de conserver la délégation de service public (DSP) (transport des îliens et autres passagers) attribuée par la communauté d'agglomération Toulon-Provence-Méditerranée (TPM). La première délégation a été signée en 1991 pour 20 ans, avant la remise en concurrence via un nouvel appel d'offre en 2011. « La délégation de service public pèse 50 % du CA de l'entreprise familiale. Le tiers du cahier des charges de TPM porte sur des thématiques RSE. Le risque de concurrence avec Veolia pour la prochaine délégation de service public imposait d'être irréprochable sur la RSE. »

On note le fort enjeu lié à l'attachement de l'entreprise au territoire et à la préservation de l'environnement : il existe dans cette entreprise une tradition locale d'écocitoyenneté. Au plan économique, préserver les îles d'Or, revient à préserver l'activité de l'entreprise.

En résumé, l'engagement de TLV TVM est né d'une nécessité de s'intégrer dans un contexte spécifique requérant des compétences indispensables du ressort de la RSE.

## PRATIQUES DE RSE DANS L'ENTREPRISE

« L'intervention du consultant RSE a permis de formaliser la stratégie RSE d'entreprise à partir de nombreuses pratiques déjà existantes. Un système d'objectifs et d'indicateurs a été mis en place. »

### Engagement social

► Charte de la diversité pour le recrutement du personnel, équilibre vie professionnelle/vie personnelle : actions en faveur des seniors (environ un quart des saisonniers), limitation de la durée du travail à 35 heures et

possibilité d'effectuer des heures supplémentaires dans les autres entreprises familiales.

- ▶ Pratique du tutorat pour la qualification de capitaine (accumulation de temps de pilotage).
- ▶ Anticipation des départs en retraite par gestion du personnel saisonnier.
- ▶ Principe des équipes tournantes : une polyvalence maximum est développée, ainsi le capitaine occupe également la fonction de mécanicien. Cette polyvalence est une vraie souplesse. Les équipages changent régulièrement pour éviter la création de clans ou de sous-groupes.
- ▶ Forte prise en compte des risques sur la santé et la sécurité (équipements limitant la pénibilité des tâches).

Cet engagement rend l'entreprise particulièrement attractive pour les saisonniers du fait de la bonne ambiance de travail au quotidien.

### Engagement environnemental

- ▶ Changement de carburant avec utilisation du carburant sans soufre. Réalisation d'un gain de consommation supérieur à 10 % par an qui correspond à l'adaptation des contraintes réglementaires imposées aux voitures déclinées aux bateaux.
- ▶ Partenariat avec le parc national de Port-Cros.
- ▶ Tourisme : participation à la campagne menée par la mairie d'Hyères pour inciter les touristes à ramener leurs déchets sur le continent.
- ▶ Utilisation de produits et matériels plus respectueux de l'environnement : collaboration avec un cabinet d'architecte et participation à divers projets engagés par le réseau Pôle Mer PACA sur la prise en compte de la RSE en conception navale.
- ▶ Bilan carbone et plans d'actions suivis. Suppression des piles de lampes-torches remplacées par des lampes dynamo.

Enfin, l'évolution de la législation a été largement anticipée : les carburants sans soufre deviendront prochainement la norme. Par ailleurs, des contraintes réglementaires très fortes pèsent sur les transports maritimes : nombre de personnes composant l'équipage, documents sur l'entretien des bateaux, normes de matériel... Ces contraintes incitent à développer la RSE, par exemple dans le domaine de la qualification et de la formation du personnel.

*« Le partenariat avec le parc national de Port-Cros (le plus ancien parc naturel de France) repose sur une confiance mutuelle qui favorise une dynamique de RSE. Ce partenariat date de plusieurs années : ainsi en 2007, le parc a réuni tous les acteurs concernés par une surexploitation du parc à Port-Cros (érosions constatées), ce qui a conduit à une charte des transports dans laquelle les entreprises de transport de passagers*



*s'engageaient à limiter leurs rotations au service prévu (soit contractuellement, soit affiché) et ainsi à réduire mécaniquement la fréquentation de ce haut lieu de biodiversité. Cet accord était limité à 10 jours par an, et s'appuyait sur un engagement responsable d'entreprises privées pour préserver l'environnement, base de leur activité.»*

## Engagement sociétal

- ▶ Nombreuses actions de sensibilisation au sein des écoles locales, concernant l'environnement et la biodiversité.
- ▶ Label Tourisme handicap.
- ▶ Partenariat de long terme avec les fournisseurs : règlement des factures à réception et engagement des fournisseurs vers une démarche d'écoconception, communication et incitation en faveur de comportements responsables.
- ▶ Participation à de nombreuses actions associatives locales ou de mécénat.

## MOTEURS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE DANS LES PME

*« Ce qui est essentiel pour cette entreprise : les valeurs personnelles du dirigeant. L'ancrage territorial, l'attachement au territoire, la conviction que le personnel est au cœur du succès font partie d'un ensemble de valeurs humaines qui caractérise l'esprit de la direction de l'entreprise. »*

L'entreprise participe à divers réseaux : constitution d'un réseau de fournisseurs animé sur la base de l'ISO 26000, ou encore Trophées RSE en Provence – Alpes – Côte d'Azur (PACA) en 2011.

TLV TVM s'appuie sur les normes et les textes de référence : ISO 26000 (7 principes de durabilité et de transparence), Pacte mondial (intégrer les thématiques comme la corruption, les conditions de travail, le respect de l'environnement...), Charte de la diversité (féminisation de l'équipage, équilibre des âges, Tourisme handicap...).

Les pratiques de RSE ont évolué dans le temps.

- ▶ Le travail essentiel en matière de RSE s'est situé au niveau de la gouvernance avec une implication croissante de l'ensemble des parties prenantes dans les processus de décision : les salariés pour la conception des bateaux, les représentants du personnel sur les aspects sociaux, les îliens et l'administration pour l'échange de bonnes pratiques.
- ▶ Une première période de quatre années a d'abord visé la formalisation de l'existant, l'élaboration de la stratégie RSE de l'entreprise et, enfin, la mise en place d'actions RSE supplémentaires.
- ▶ Une nouvelle dynamique fut engagée dès l'obtention de la nouvelle DSP, avec renforcement des ressources internes en matière de RSE. Un effort

de formalisation et de communication est nécessaire tout en maintenant des principes fondamentaux comme celui de la présence sur le terrain du management.

► Une réflexion est engagée sur la mise en place d'un manuel-qualité fondé sur la norme ISO 9001 et d'une enquête de satisfaction du personnel. « *Nous avons également pour projet de travailler avec l'AFNOR à la création (plus exactement l'adaptation) d'une NF Service pour le transport maritime de passagers et de fret pour le trafic côtier... et espérons pouvoir labelliser (LUCIE, MIR) dans les 2-3 ans à venir notre activité....* »

## FREINS À LA MISE EN PLACE DE LA RSE EN PME

L'isolement de la PME et le manque de conseil n'ont pas permis de formaliser très tôt les pratiques ni de les mettre en valeur, ni même d'en faire prendre conscience aux parties prenantes. L'entreprise évoque aussi :

- le manque de temps ;
- le coût (80 000 euros par an) ; pour une PME, c'est un coût important qui peut aussi être perçu comme un véritable investissement ;
- une difficulté particulière, enfin, qui est de « *passer de la tradition orale à l'écrit !* » et, plus généralement, de dépasser des modes de fonctionnement essentiellement tacites.

## IMPACTS DE L'IMPLICATION DANS LA RSE SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

Le retour sur investissement en termes de performance est de plusieurs types :

- économique (la RSE a permis de conserver la délégation de service public, un gain de plus de 10 % a été obtenu sur la consommation grâce à un nouveau carburant) ;
- social (pas de turn-over, très peu d'absentéisme, un dialogue social renforcé, une société attractive, un personnel associé aux prises de décisions et des activités de formation au quotidien) ;
- sociétal (mise en place de nombreux partenariats dans un esprit gagnant/gagnant : parc national, fournisseurs, usagers...)

Plusieurs indicateurs ont été retenus, comme la consommation de carburant, le nombre de liaisons effectuées, le nombre d'heures payées et la modularité horaire, les heures supplémentaires réalisées, le turnover du personnel saisonnier, la mixité, le nombre de billets vendus et le nombre de billets offerts, le volume de formation, le taux d'accidents du travail...

## RÉACTIONS DES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

Les parties prenantes de la RSE sont nombreuses : les salariés, les clients finaux, Toulon-Provence-Méditerranée, le parc national de Port-Cros. La RSE permet de faire un lien entre l'ensemble de ces acteurs qui se rencontrent sur un terrain commun qui incite à avancer dans un esprit gagnant-gagnant. Le dialogue permanent permet d'évaluer la satisfaction des parties prenantes et de prendre rapidement des mesures correctives.

### FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE DANS LES PME

Pour TLV TVM, les facteurs clés de succès de la RSE en PME renvoient directement aux moteurs identifiés de la mise en place d'une telle stratégie comme :

- ▶ les valeurs personnelles du dirigeant de l'entreprise en termes d'ancrage territorial et de conviction de l'importance des ressources humaines dans la réussite d'un engagement responsable. Cette posture est associée dans la PME à une redéfinition en profondeur du mode de gouvernance de l'organisation centrée sur une vision stratégique traduite en une action raisonnée, continue et construite ;
- ▶ la participation à des réseaux professionnels (Trophée RSE en PACA) ;
- ▶ la connaissance de l'existence de textes de référence comme l'ISO 26000, le Pacte mondial ou encore la Charte de la diversité.

## SA DÉFINITION DE LA RSE

*« Pour nous, la RSE est un outil favorisant la performance des organisations. »*

*« L'objectif est la traduction au quotidien de la RSE par des actions et comportements reposant sur l'engagement responsable. Cette démarche contribue à l'évolution du modèle économique, à la biodiversité, à l'écologie industrielle et à une évolution plus ample : celle d'un nouveau modèle de société. »*

Au-delà de la gouvernance, TLV TVM est investie dans d'autres pratiques de RSE : le mieux-vivre des salariés (politique de diversité), la réduction des émissions de gaz à effet de serre (bilan carbone en 2008), la dynamisation des territoires (partenariat avec le parc national de Port-Cros), la création de valeur partenariale (travail avec la mairie d'Hyères et label Tourisme handicap) et le management des risques et de la sécurité au travail.







# III. FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DE LA RSE EN MILIEU PME

Cette troisième partie traite du lien entre RSE et compétitivité au travers de la notion de création de valeur partagée et précise les facteurs clés de succès d'une démarche responsable en milieu PME. Elle s'appuie sur les témoignages présentés dans la deuxième partie et sur les apports des chercheurs spécialisés dans le domaine du management des PME.



# Un management responsable basé sur la capacité d'anticipation stratégique



Traduire un management responsable en une source de compétitivité pour les PME implique de relier le capital immatériel aux enjeux sociétaux du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle. Malgré la multiplication des études sur l'impact d'un engagement en faveur de la RSE sur la situation économique des entreprises, les résultats sont encore majoritairement mitigés et insuffisamment convaincants pour initier un réel mouvement de fond de la part des dirigeants de PME. Les chefs d'entreprise voient encore beaucoup d'obstacles à leur engagement en matière de RSE et, plus encore, à une remise en question de leur modèle économique vers une approche plus intégrée et orientée RSE... Cette transition vers un nouveau modèle économique implique des investissements synonymes de prise de risque, sans pour autant être toujours en capacité de fournir un chiffrage sur le retour sur investissement. Accompagner les dirigeants de PME pour les aider à dépasser cette peur constitue un réel défi pour nombre d'organismes de conseil dont l'une des missions pourrait être de les rassurer par la présentation d'exemples d'entreprises dans lesquelles l'investissement se révèle au rendez-vous. Des approches collectives, comme des clubs d'entreprises, qui permettent des échanges entre pairs, sont aussi à même de les guider dans leur réflexion...

Selon le Centre d'analyse stratégique, seules les entreprises engagées en matière de RSE auront une longueur d'avance sur leurs concurrentes pour relever les défis sociétaux à venir (économie de la connaissance, innovation soutenue). Ces organisations auront, en effet, pris l'habitude de réfléchir autrement aux arbitrages incontournables pour parvenir à concilier compétitivité et gestion optimale des ressources et compétences. Autrement dit, faire de la RSE une source de compétitivité suppose de revoir en profondeur les modèles économiques. Le défi est tel que la RSE figure explicitement dans l'Agenda 2020 de la Commission européenne (2011), suite à la communication du 25 octobre 2011 faisant état de la nouvelle définition de la RSE adoptée comme fil conducteur pour la stratégie 2011-2014 de l'Union européenne. Cette stratégie vise à améliorer la visibilité de la RSE, à diffuser plus largement les bonnes pratiques et à amorcer un débat public sur le rôle et le potentiel des entreprises.

C'est dans ce contexte que les PME doivent développer leur capacité d'anticipation stratégique de manière à saisir les opportunités de marché offertes par les mutations sociétales. *« L'engagement d'une véritable démarche RSE peut s'avérer être un atout majeur, car elle permet de réunir les conditions pour produire des ruptures – intellectuelles et technologiques – et de*

*donner naissance à des business models innovants qui permettront de se différencier fortement.*<sup>1</sup> ».

Le renforcement de la capacité d'anticipation stratégique des PME se trouve facilité par les spécificités de ces organisations (forte personnalisation du processus de décision, rôle prépondérant de l'informel, etc.) et, notamment, par le principe proxémique développé par Torrès dans ses travaux (2007). Basé sur les travaux de deux psychologues français, Moles et Rohmer, ce principe signifie que la proximité (spatiale, temporelle, culturelle, etc.) oriente, voire canalise, les décisions et le jugement des dirigeants de PME. Les effets de proxémie influencent légitimement les représentations de la RSE de ces dirigeants, par exemple, en les incitant à davantage de précaution s'agissant de leurs parties prenantes proches. Autrement dit, le degré de proximité a un impact significatif sur l'attention portée par le dirigeant d'une PME à ses partenaires.

Ainsi, l'engagement sociétal des PME s'inscrit dans cette approche par la proximité de multiples manières :

- une implication dans des projets locaux de développement ou d'aménagement du territoire;
- des relations de confiance avec des parties prenantes extérieures à l'organisation;
- des relations de confiance avec leurs salariés en quête d'un bien-être au travail susceptible de les fixer sur le territoire;
- des relations d'échange avec leurs pairs.

C'est cette proximité qui justifie que les PME n'abordent pas la RSE de la même manière que les grandes entreprises. Ces dernières sont confrontées à des questions d'organisation; ainsi, l'entraînement de leurs collaborateurs passe par des systèmes de management formalisés et des indicateurs de performance. De fait, la RSE a tendance à se fondre souvent dans la gestion des risques (de réputation, juridique, etc.) et à se traduire en une explicitation formelle des objectifs. Pour autant, la formalisation des systèmes de management et de l'approche de la responsabilité sociétale est essentielle pour les grandes entreprises et les ETI. Cette formalisation peut donc être envisagée comme l'un des processus d'accompagnement de la croissance des PME à la condition de s'assurer de l'adéquation des outils proposés à leurs ressources et compétences.

En revanche, l'aspect primordial, pour la PME, est qu'elle interroge son cœur de métier, ses produits et services; qu'elle aborde les questions les plus importantes et les plus pertinentes; qu'elle s'interroge sur ses impacts

---

<sup>1</sup> *Le Cercle – Les Échos* du 15 février 2012.



réels sur le développement durable (positifs ou négatifs) et sur ses liens concrets avec ses parties prenantes et sa sphère d'influence. Cela renvoie à la philosophie de l'approche du SD 21000. Cette approche par le SD 21000 (AFNOR FD X 30-023, 2006) (Brodhag *et al.*, 2006), qui a été actualisée pour être conforme à l'ISO 26000, propose de hiérarchiser les différents enjeux de responsabilité sociétale en fonction des impacts et des risques associés pour l'entreprise et ses parties prenantes. Cette approche est orientée vers les résultats et la performance et vise directement à la maîtrise des impacts sur le développement durable. Elle permet aussi d'identifier des parties prenantes ou des acteurs présents dans la sphère d'influence, avec lesquels l'entreprise peut créer de la valeur partagée.

En résumé, un management orienté RSE s'inscrit dans une posture influencée par la proximité inhérente entre les PME et leur environnement. C'est précisément cette proximité qui peut générer de la capacité d'anticipation stratégique indispensable à une création de valeur partagée, source de compétitivité. Pour autant, il reste à préciser les facteurs clés de succès de la mise en œuvre de la RSE dans ces organisations.

## Une méthode tenant compte des atouts de la PME

Certaines approches d'évaluation revendiquant leur proximité avec l'ISO 26000 se sont focalisées sur les moyens, les systèmes de management et leur maturité... Ce faisant, elles laissent de côté une grande partie des apports concrets de l'ISO 26000. Le tableau 1, ci-après, présente les outils à disposition des PME.

Ainsi, dans un guide tiré de l'expérience des grands groupes, le MEDEF (2012) propose une liste de dix conditions pour réussir sa démarche de RSE :

1. appréhender la RSE d'abord comme un levier de performance pour l'entreprise;
2. un chef d'entreprise convaincu et moteur, un état-major impliqué;
3. intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leur rémunération;
4. développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel;
5. disposer d'un outil de *reporting* avec des indicateurs de performance dédiés;
6. passer ses grands projets au regard de la RSE;
7. intégrer les enjeux de la RSE dans la conception des produits et le contenu des services;
8. mettre en place une politique d'achats responsables;

9. instaurer un dialogue régulier avec les parties prenantes et favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques ;
10. créer un dispositif d'éthique des affaires au sein de l'entreprise.

Un certain nombre de ces conditions et étapes sont adaptées aux ETI et aux moyennes entreprises qui ont adopté des modes de management formalisés, voire certifiés (ISO 9001 ou 14001).

Mais les approches et les « recettes » mises au point dans les grandes entreprises ne sont pas toujours transposables aux PME (Starkey, 2000). Elles sont centrées sur les systèmes de management formalisés ou sur des indicateurs, toutes questions qui peuvent être considérées comme des charges et non des enjeux stratégiques pour les PME.

Les grandes entreprises qui cherchent à consolider sur le plan de la responsabilité sociétale le cycle de leurs produits, voire leur sphère d'influence, souhaitent disposer d'indicateurs simples. C'est dans cette logique de mesure « simple » et de conformité à un mode de management jugé d'excellence que certains outils de notation de la RSE ont été développés. Pourtant, ces systèmes de notation peuvent avoir des effets pervers. Ainsi, l'amélioration de la note d'un indicateur, grâce par exemple à la mise en place de nouveaux processus jugés exemplaires, devient plus importante que la progression réelle des résultats.

Sur la base de l'étude réalisée, nous suggérons quelques facteurs clés de succès de la mise en place de la RSE en milieu PME. Certes, la liste n'est pas exhaustive en raison de la méthodologie adoptée de repérage des entreprises (par le prisme des prix et récompenses obtenues récemment par ces dernières). Pour autant, les cas sont suffisamment différents les uns des autres pour donner une image pertinente du champ des possibles pour les entrepreneurs.

**TABEAU 1. EXEMPLES D'OUTILS DE LA RSE**

DISPOSITIF	CONCEPTEUR	POUR EN SAVOIR PLUS
AA 1000 AS	Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA)	<a href="http://www.accountability.org">http://www.accountability.org</a>
AFAQ 26000	Groupe AFNOR (Association française de normalisation)	<a href="http://www.afnor.fr">http://www.afnor.fr</a>
Bilan sociétal	Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale (CJDES)	<a href="http://www.cjdes.org">http://www.cjdes.org</a>
Boîte à outils – <i>Toolkit</i> (UE)	Commission européenne	<a href="http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm">http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm</a>
Centrale Éthique	Association des anciens élèves de l'École centrale	<a href="http://www.geodd.net">http://www.geodd.net</a>
CAP 26000	Bureau Veritas	<a href="http://www.bureauveritas.fr">http://www.bureauveritas.fr</a>
Diagnostic RSE	Réseau Alliances	<a href="http://www.reseau-alliances.org">http://www.reseau-alliances.org</a>
Ecocert 26000	Ecocert	<a href="http://www.ecocert.com">http://www.ecocert.com</a>
GPS (Global Performance System)	Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)	<a href="http://www.gps.cjd.net">http://www.gps.cjd.net</a>
GRI (Global Reporting Initiative)	Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES), Boston, États-Unis	<a href="http://www.globalreporting.org">http://www.globalreporting.org</a>
Guide PME et Développement durable	Canton de Genève	<a href="http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html">http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html</a>
ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements)	International Auditing and Assurance Standards Board (IAAS)	<a href="http://www.ifac.org">http://www.ifac.org</a>
ISO 26000	International Standard Organization (ISO)	<a href="http://www.iso.org">http://www.iso.org</a>
issue-tool – 26k	Bureau européen de l'artisanat et des PME pour la normalisation (NORMAPME)	<a href="http://www.normapme.eu">http://www.normapme.eu</a>
LUCIE	Qualité France Association	<a href="http://www.lucie-qfa.fr">http://www.lucie-qfa.fr</a>
Méthode FAR/RS	Fédération des associations régionales – Mouvement français pour la qualité	<a href="http://www.farmfq.com">http://www.farmfq.com</a>
Outils du MFQ-FC	Mouvement français pour la qualité – Franche-Comté	<a href="http://www.developpement-durable-fc.com">http://www.developpement-durable-fc.com</a>
SD 21000	Groupe AFNOR	<a href="http://www.afnor.fr">http://www.afnor.fr</a>

SOURCE : *Quairrel-Lanoizelée, 2012, complété par les auteurs.*

## Facteurs clés de succès

### CULTIVER L'ENGAGEMENT PERSONNEL DU DIRIGEANT

Comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement du dirigeant apparaît comme une condition indispensable à la mise en œuvre d'une démarche de RSE en milieu PME. En effet, ces organisations sont caractérisées par un fort engagement personnel du dirigeant et une faible formalisation des connaissances, c'est-à-dire qu'elles laissent une large part aux informations tacites échangées lors de contacts directs dans l'entreprise et avec des acteurs du territoire. Cette spécificité induit la nécessité de considérer des accompagnements individuels ou collectifs, ainsi que des approches collectives permettant des échanges entre pairs. La valeur de l'exemplarité n'est plus à prouver en milieu PME, les dirigeants étant avant tout réceptifs aux retours d'expérience auxquels ils peuvent s'identifier aisément. Une bonne dose de pragmatisme semble également prépondérante face aux questions soulevées par la RSE..., associée à une capacité de prise de décision rapide en raison de la flexibilité élevée de ces organisations par comparaison avec les grandes entreprises.

Par ailleurs, une spécificité des PME familiales concerne la vision à long terme de leur stratégie, notamment financière (Hirigoyen, 1982). Cette posture des dirigeants familiaux est souvent interprétée comme une conséquence logique de leur appartenance au système familial. Simon (1996) vante les qualités de patience et d'obstination des dirigeants d'entreprises familiales. Fort légitimement, la famille influence l'ensemble du processus stratégique dans les PME familiales au travers de la diffusion de ses valeurs. La prise de décision est ainsi centralisée, plus rapide et encore davantage imprégnée d'intuition dans ces entreprises. La vision à long terme dans une perspective de transmission des PME familiales apparaît légitimement en phase avec une démarche globale de RSE dont l'horizon temporel est à moyen, voire à long terme. Autrement dit, les spécificités des PME familiales sont de nature à promouvoir une stratégie de RSE.

Souvent basé sur des convictions personnelles forgées au fil des parcours de vie de chaque entrepreneur, cet engagement ne vaut que si le dirigeant a la capacité de faire partager et de susciter l'adhésion à ces valeurs – la question étant alors : comment donner envie aux parties prenantes (internes et externes) de s'engager ?

### INTÉGRER LA RSE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Intégrer la RSE dans la stratégie d'une PME impose une bonne dose de pragmatisme, voire de modestie. Une stratégie « chemin faisant » est une





manière réaliste d'envisager les ruptures à venir induites par la RSE. L'essentiel réside sans doute dans un horizon à long terme, parfois difficile à défendre face à des interlocuteurs imprégnés de « court-termisme » économique. Une approche par l'amélioration continue (inspirée des démarches de certifications qualité, de type ISO) semble pertinente pour nourrir cette envie stratégique liée à la RSE.

L'intégration de la RSE dans la stratégie des PME renvoie à une nécessaire combinaison de pratiques identifiées et, surtout, adaptées aux ressources et compétences de ces organisations singulières. Tout miser sur le volet environnemental, par exemple, ne pourra pas mener à une performance globale ! Idem pour le volet social...

Chaque PME est, par définition, singulière et nécessite alors une identification claire de ses ressources et compétences disponibles, de manière à aller dans la voie de la RSE à son propre rythme. Sur ce point, certaines auront besoin d'un accompagnement très actif et régulier tandis que d'autres seront davantage en mode « électron libre » (cela sera également influencé par la personnalité du dirigeant).

## REVISITER LA CHÂÎNE DE VALEUR POUR SAISIR DES OPPORTUNITÉS

Toute organisation est insérée dans une chaîne de valeur considérée comme une séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou de services. En amont, les fournisseurs, les travailleurs externalisés, les sous-traitants et autres, fournissent de la valeur à l'organisation. En aval, les clients, les consommateurs, les membres, et tout autre utilisateur, reçoivent de la valeur de l'organisation. En matière environnementale, cette chaîne de la valeur recouvre en général le cycle de vie des produits et services. La même logique peut être adoptée en matière sociale. Juridiquement, l'entreprise est responsable de ses seuls impacts. En revanche, la responsabilité sociétale étant considérée comme une approche volontaire, dans ce contexte, l'entreprise se sent responsable des activités menées dans sa sphère d'influence. Les activités tout au long de la chaîne de la valeur sont celles où l'entreprise a finalement le plus d'influence, ce qui contribue à aborder globalement la question des modes de consommation et de production ainsi que celle de la traçabilité environnementale et sociale.

L'organisation doit envisager les impacts potentiels ou les conséquences involontaires de ses décisions d'achat ou d'approvisionnement, de l'usage de ses produits et services jusqu'à leur fin de vie, sur le développement durable et/ou sur les autres organisations en vue de prendre des précautions pour éviter ou réduire le plus possible tout impact négatif. Elle peut

également stimuler par ses pratiques et politiques la demande de produits et services plus responsables.

Au-delà d'une nouvelle manière de concevoir le développement des produits et services, la création de valeur partagée repose sur une redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur. Cette redéfinition suppose, par exemple, de réaliser un audit des consommations énergétiques afin d'envisager des processus moins énergivores ; de favoriser les pratiques de recyclage et de réutilisation des matières premières.

## GAGNER L'ADHÉSION DES PARTIES PRENANTES INTERNES PAR UNE VISION PARTAGÉE

Sans la participation active et convaincue des salariés, rien n'est possible en milieu PME. Un mode de gouvernance inspiré par le management participatif joue un rôle de facilitateur de la mise en place d'une démarche de RSE et, surtout, de sa pérennité indépendamment des aléas pouvant frapper les PME. Autrement dit, sensibiliser, former, accompagner et récompenser (y compris par de petites attentions au quotidien) les salariés en matière de RSE constituent des actions incontournables pour les dirigeants de ces entreprises.

Un maître-mot domine en matière d'adhésion des salariés : l'envie ! La question est clairement de savoir comment donner envie (dans la durée) aux salariés de s'engager dans et pour leur entreprise. À en croire les résultats d'une étude récente de Mayer *et al.* (2012), l'exemple donné par le dirigeant lui-même pourrait déjà constituer un signal fort incontournable (effet de mimétisme). Travailler sur l'envie incite à favoriser le travail collaboratif, même si les dirigeants n'y sont majoritairement pas bien préparés... Ce type de comportement s'apprend davantage sur le terrain que dans une salle de cours... Un autre élément important est le respect de l'autre dans une acception large... Et si la RSE était aussi une opportunité de redécouvrir cette valeur humaine qu'est le « respect » ?

## S'IMPLIQUER DANS DES ÉCOSYSTÈMES D'AFFAIRES

L'implication dans des réseaux professionnels peut accélérer tant la prise de conscience que la mise en œuvre (puis l'amélioration continue) d'une démarche de RSE en milieu PME. Cette attitude renforce la proximité avec l'ensemble des parties prenantes de ces organisations.

Il convient que l'organisation identifie dans chacune des communautés dans lesquelles elle s'insère :

- ▶ les enjeux en termes de développement durable, d'usage des ressources et de risques ;



- ▶ les éléments clés et les acteurs impactés, les écarts entre les attentes de la collectivité et les intérêts des parties prenantes ;
- ▶ les populations-cibles, notamment les plus vulnérables ;
- ▶ les différentes parties prenantes organisées, leur rôle dans l'impact et l'influence que l'organisation a sur elles ;
- ▶ les politiques publiques (Agendas 21 locaux) et les activités collectives menées pour mettre en œuvre le développement durable et la responsabilité sociale sur le terrain.

La PME entretient une relation essentielle avec son territoire : elle y puise davantage que les grandes entreprises ses informations et ses ressources. Aussi, les accompagnements sont-ils également nécessairement de proximité, ce qui garantit des échanges d'informations tacites, concrètes et opérationnelles. L'intégration dans des écosystèmes d'affaires permet aux dirigeants d'enrichir leur ouverture d'esprit, d'éviter le cloisonnement dans des modes de pensée figés par les routines et, aussi, d'être davantage réceptifs à des opportunités d'affaires. En bref, cela renforce, même inconsciemment, leur démarche de veille indispensable dans des univers de plus en plus turbulents.

## BRISER LE TABOU DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT DE L'ENGAGEMENT DANS LA RSE

La mise en place de la RSE en milieu PME à plus large échelle impose de briser le tabou de l'argent dans cette réflexion stratégique. Les dirigeants de PME sont avant tout des chefs d'entreprise et pas des philanthropes ! Même s'il ne s'agit pas de laisser ses valeurs au vestiaire le matin avant d'aller travailler, l'entreprise est indubitablement un acteur économique qui a la responsabilité de gagner de l'argent ! D'autant que ces bénéfices pourront ensuite être investis dans des actions concrètes de management responsable, sans compter qu'ils garantissent la survie de l'organisation. En outre, les dirigeants de PME n'ont pas tous la fibre humaniste... ce qui oblige à les convaincre par des arguments auxquels ils seront davantage réceptifs.

Replacer l'argent dans le débat semble donc incontournable, même si les questions de mesure de la RSE sont loin d'être résolues en raison d'approches méthodologiques divergentes et de difficultés récurrentes à évaluer certaines retombées d'initiatives responsables mises en œuvre dans les entreprises. Anticiper les retombées financières des actions engagées semble indispensable pour maintenir à un haut niveau de qualité la motivation de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la RSE et, donc, créer de la valeur partagée.

## COMMUNIQUER SUR SES ACTIONS RESPONSABLES

Les dirigeants de PME sont souvent frileux en matière de communication sur leurs initiatives de RSE. Or, la RSE n'est pas un luxe, mais un véritable levier stratégique pour ces entreprises. Les bénéfices d'actions de communication sont évidemment importants pour les salariés. Cela renforce leur fierté et leur sentiment d'appartenance à l'organisation et les encourage à poursuivre dans cette voie au quotidien, d'autant que le dirigeant n'a pas nécessairement les ressources financières pour les récompenser sous forme pécuniaire (même si ce type de pratiques commence à voir le jour dans quelques entreprises pionnières...). Par ailleurs, les bénéfices externes d'une communication efficace sont particulièrement intéressants pour les PME qui ne disposent encore souvent que d'un budget dédié restreint. Les retombées médiatiques dépassent souvent les espérances des dirigeants qui, pour certains, se retrouvent même dans l'incapacité de répondre aux multiples sollicitations des journalistes, chercheurs et étudiants... Ce volet communication reste encore largement négligé par les PME, alors que ses effets induits peuvent être considérables, y compris pour gagner de nouveaux clients ! Certes, le retour sur investissement n'est pas toujours immédiat... Pour autant, l'effet de réputation n'est plus la chasse gardée des grandes entreprises, mais bien une préoccupation croissante des dirigeants de PME tant la concurrence est rude sur les marchés... Enfin, le partage de bonnes pratiques entre dirigeants de PME a réellement du sens dans ce milieu. Un chef d'entreprise engagé qui témoigne de son expérience sera toujours plus crédible qu'un « expert » aux yeux d'autres chefs d'entreprises. L'exemplarité des pairs est une piste à travailler plus particulièrement par les organismes en charge de l'accompagnement des PME dans ce domaine. Au-delà du cercle des dirigeants de PME, expliquer ce qu'est la RSE et comment on la met en œuvre à des publics variés (élèves, élus locaux, etc.) apparaît également comme une piste à encourager par les pouvoirs publics. Toutefois, s'impliquer dans une politique de communication requiert pour l'entreprise de la sincérité et de la cohérence dans le discours, au risque d'être accusée de pratiquer du *greenwashing*...

L'accompagnement des dirigeants de PME se doit d'inclure une véritable démarche de communication pour que ces entreprises puissent valoriser ce capital immatériel constitué par la RSE. Actuellement, si une telle communication existe, elle se limite souvent en interne à de l'affichage ou des réunions du personnel, mais est rarement traduite en une démarche volontaire en externe, par exemple *via* le site internet des entreprises, sauf dans des cas bien particuliers, notamment ceux d'entreprises récompensées par un prix. Il est urgent que les PME comprennent l'importance d'une politique de communication en matière de RSE et les acteurs de l'accompagnement ont, selon nous, une mission à accomplir dans ce domaine.



Sur la base des monographies présentées dans cette étude, les sept facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME sont :

1. cultiver l'engagement personnel du dirigeant;
2. gagner l'adhésion des parties prenantes internes par une vision partagée;
3. s'impliquer dans des écosystèmes d'affaires;
4. intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise;
5. briser le tabou du retour sur investissement de l'engagement sociétal;
6. revisiter la chaîne de valeur pour saisir des opportunités;
7. communiquer sur ses actions.

En résumé, c'est bien la combinaison, la complémentarité des pratiques de RSE qui ont une influence sur la performance des entreprises (Cavaco & Crifo, 2010). La question centrale est alors de savoir comment identifier les meilleures combinaisons possibles entre toutes les pratiques de RSE accessibles aux dirigeants de PME... et, enfin, de dépasser le stade des motivations de l'engagement dans un management responsable.



# CONCLUSION

Les entreprises engagées en matière de RSE font chacune des choix particuliers pour introduire cette réflexion dans leur stratégie. Pour autant, cette manière de penser autrement l'organisation amène à construire des trajectoires de croissance encourageantes pour bien d'autres entreprises *a priori* plus sceptiques sur les bénéfices à attendre d'un tel engagement. Les douze monographies présentées dans cet ouvrage sont autant de trajectoires éclairantes sur les multiples chemins qui s'ouvrent aux entrepreneurs désireux de jouer en « gagnants » au fil du *xxi*<sup>e</sup> siècle par la RSE !

Guider les entrepreneurs sur ces trajectoires est un formidable défi pour les organismes d'accompagnement publics et privés attentifs à l'objectif de compétitivité industrielle de notre pays...

Les monographies réalisées mettent en lumière des facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME. Ces éléments renvoient à des points bien connus comme l'engagement personnel du dirigeant, l'implication dans des réseaux, la capacité à fédérer les parties prenantes internes autour du projet de RSE par une vision partagée ou encore l'intégration d'une telle démarche dans la stratégie des entreprises. Au-delà, d'autres facteurs apparaissent comme fondamentaux, même s'ils font davantage débat. Ceux-ci concernent, par exemple, explicitement une nécessaire communication externe sur les initiatives réalisées en matière de RSE, ce qui n'est pas réellement une habitude pour une majorité de PME. Or, communiquer sur ses actions n'est plus un luxe, mais bien une nécessité au regard d'une compétitivité exacerbée entre acteurs économiques de toute taille. À ce jeu, les PME ont des atouts à ne plus négliger... La réflexion sur la chaîne de valeur mérite un soin particulier tant les opportunités induites par les enjeux du développement durable modifient en profondeur les règles du jeu économique du *xxi*<sup>e</sup> siècle. Autrement dit, à chaque étape de la chaîne de valeur, les responsables d'entreprises sont susceptibles d'identifier des niches de marché à développer, le tout dans des processus collaboratifs impliquant leurs parties prenantes externes prioritaires que sont leurs clients et fournisseurs.

Un enseignement fort tiré des monographies est la lucidité et le pragmatisme importants des dirigeants de PME sur la question de la RSE. Loin d'être des philanthropes, ils sont décidés à briser le tabou de l'argent entourant le management responsable. C'est la seule voie permettant une appropriation à grande échelle de ces pratiques en milieu PME... Prouver par les chiffres que c'est une manière d'être plus compétitif à terme sur son marché semble constituer l'unique manière de convaincre les plus sceptiques parmi les acteurs de terrain. D'où l'importance de multiplier les initiatives de partage

de bonnes pratiques insistant sur le retour sur investissement et non, uniquement, sur les convictions du seul chef d'entreprise...

Par ailleurs, l'étude insiste sur la combinaison des pratiques de RSE, indispensable à l'atteinte d'une influence significative sur la performance des entreprises. La question est alors de savoir comment identifier les meilleures combinaisons possibles de pratiques de RSE accessibles aux PME... Adopter une telle posture revient finalement à innover ! Ainsi, les relations entre RSE et innovation font l'objet d'une attention soutenue s'appuyant sur la notion d'organisations « ambidextres » capables de combiner innovations d'exploitation (incrémentales) et innovations d'exploration (de rupture) au profit de la pérennité. Ces approches renvoient plus largement aux réflexions sur les nouveaux modèles économiques incluant un retour vers des fondamentaux comme le respect, l'humanisme, l'intelligence collective, l'humilité face à l'environnement naturel, etc.

La RSE en PME peut être considérée comme un levier de création de valeur partagée conditionné par le respect de principes de bon sens, inspirés de l'ISO 26000 et assimilables à des facteurs clés de succès liés aux spécificités de ces organisations et notamment à une gestion de proximité. Le résultat peut alors être une « RSE stratégique » (Porter & Kramer, 2006) qui, par une approche réellement intégrée de la performance, constitue un formidable catalyseur d'innovation, de création de valeur et de compétitivité !

Seule la combinaison des pratiques de RSE constitue une source de compétitivité et non des initiatives isolées et déconnectées d'une vision stratégique partagée ! Libre à chaque dirigeant d'arbitrer selon son espace discrétionnaire en faveur d'une RSE « à géométrie variable », gage de succès à long terme de son entreprise ! En conclusion, faisons collectivement le pari que l'entrepreneur du XXI<sup>e</sup> siècle fera de la RSE en le sachant... (Berger-Douce & Paradas, 2012)



# ANNEXES





# BIBLIOGRAPHIE

AFNOR FD X 30-023 (2006), « Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux », in *Document d'application du SD 21000*, Saint-Denis, AFNOR, p. 56.

Berger-Douce, S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 6, n° 1, p. 53-72.

Berger-Douce, S. & Paradas, A. (2012), « La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations », in Gomez-Breyse, M. & Jaouen, A. (dir.), *L'entrepreneur au 21<sup>e</sup> siècle. Reflet des évolutions sociétales*, Paris, Dunod, p. 57-74.

Brodhag, C., Gondran, N. & Delchet, K. (2006), « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 », *Vertigo. Dossier : Écologie et économie*, vol. 5, n° 2.

Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N. & Breuil, F. (2011), « Responsabilité sociale et développement durable : un enjeu pour les PME », *PME 2011 Rapport sur l'évolution des PME, OSEO – Observatoire des PME*, Paris.

Caby J., (2005), « Une affaire de conviction », *Le Monde*, 1<sup>er</sup> décembre.

Castiaux A., (2009), « Responsabilité d'entreprise et innovation : entre exploration et exploitation », *Reflets et Perspectives*, vol. XLVIII, n° 4, p. 37-49.

Cavaco, S. & Crifo, P. (2010), *The CSR-performance missing link: complementary between environmental, social and business behaviors criteria ?*, Cahier de recherche du département d'économie de l'École polytechnique n° 19, Palaiseau, École polytechnique-CNRS.

CCE (2008), *Plan d'action pour une consommation et une production durables et pour une politique industrielle durable*, communication (COM 397) du 16 juillet 2008, Bruxelles.

Centre d'analyse stratégique (2012), colloque « Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ? », 1<sup>er</sup> février 2012, Paris.

CGDD (2011), *Rapport d'étape du groupe de travail « Labels entreprises responsables »*, [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_d\\_etape\\_LER.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_d_etape_LER.pdf)

Commission européenne (2011a), *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014*, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_fr.pdf)

Commission européenne (2011b), *Initiative pour l'entrepreneuriat social – Construire un écosystème pour promouvoir les entreprises sociales au*

*cœur de l'économie et de l'innovation sociales*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:FR:PDF>

Courrent, J.-M. & Torrès, O. (2005), "A Proxemic Approach of Small Business: The Case of Business Ethics", 50<sup>th</sup> International Council of Small Business (ICBS), Washington.

Filion, L.-J. (1991), *Vision et relations. Clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur.

Fustec, A. (2011), *Évaluation et valorisation des actifs immatériels*, intervention lors du Symposium international des 6 et 7 octobre 2011 à Paris, <http://www.observatoire-immateriel.com>

Fustec, A. & Marois, B. (2006), *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.

Gond, J.-P. (2006), "Constructing the (Positive) Relationship between Corporate Social and Financial Performance on Financial Markets", *Actes de la XV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS*, Annecy.

Hammann, E.-M., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009), "Values that create value: socially responsible business practices in SMEs. Empirical evidence from German companies", *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n° 1, p. 37-51.

Hirigoyen, G. (1982), « Le comportement financier des moyennes entreprises industrielles familiales », *Banque*, n° 417, p. 588-593.

IPCC (2008), *Directive 2008/1/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 janvier 2008, relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution*, Bruxelles, Union européenne.

ISO (2010, 11), *ISO 26000. Lignes directrices sur la responsabilité sociétale*, Genève, ISO.

Jenkins, H. (2006), "Small Business Champions for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, n° 67, p. 241-256.

Julien, P.-A. & Marchesnay, M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Paris, Economica.

Kanter, R. M. (1999), "From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 3, p. 122-132.

Lima, E. (2007), « Vision partagée, équipe de direction et conversation stratégique dans les PME », in Filion, L.-J., *Management des PME. De la création à la croissance*, Paris, Pearson Education, p. 367-379.

Mahé de Boislandelle, H. (1996), « L'effet de grossissement chez les dirigeants de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes

et de la GRH», *Actes du Congrès international francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Québec.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012), "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n° 1, p. 151-171.

Martinet, A. C. (1984), *Management stratégique. Organisation et Politique*, Paris, McGraw-Hill.

MEDEF (2012), *Cap vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*, Paris, MEDEF.

OCDE, EUROSTAT (2005), *La mesure des activités scientifiques et technologiques, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation* [3<sup>e</sup> éd.], Paris, OCDE.

OCDE (2006), *Actifs immatériels et création de valeur*, Paris, OCDE.

Ordre des experts-comptables (2011), *Encourager les entreprises à gérer leurs actifs immatériels : du pilotage à la communication pour mieux se valoriser. Les 12 principales valeurs immatérielles et les indicateurs de mesure associés*, Paris, Ordre des experts-comptables.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006), "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, p. 78-92.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011), "The Big Idea: Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 1-2, p. 62-77.

Quairel-Lanoizelée, F. (2012), « Intégrer la RSE dans la démarche stratégique de la PME », in Courrent J.-M. (dir.), *RSE et développement durable en PME*, Bruxelles, De Boeck, p. 63-68.

Riedinger, N. & Thévenot, C. (2008), « La norme ISO 14001 est-elle efficace? Une étude économétrique sur l'industrie française », *Économie et statistique*, n° 411, p. 3-23.

Simon, H. (1996), *Hidden Champions*, Boston, Harvard Business School Press.

Starkey, R. (2000), "Environmental Management Tools: Some Options for Small and Medium-Sized Enterprises", in Hillary, R. (ed.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Sheffield, Greenleaf Publishing, p. 96-105.

Stiglitz, J. E., Sen, A. & Fitoussi, J.-P. (2009), *Rapport de la commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, Paris, La Documentation française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000427/0000.pdf>

Torrès, O. (2003), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 144, p. 119-138.

Torrès, O. (2007), «Approche explicative du comportement caractéristique des PME : le principe proxémique», in Fillion, L.-J. (dir.) *Management des PME. De la création à la croissance*, Paris, Pearson Education, p. 35-46.

von Schomberg, R. (2011), "Introduction", in von Schomberg, R. (ed.), *Towards Responsible Research and Innovation in the Information and Communication Technologies and Security Technologies Fields*, Bruxelles, Publications Office of the European Union.

Wood, D. J. (2010), "Measuring Corporate Social Performance: A Review", *International Journal of Management Review*, vol. 12, n° 1, p. 50-84.

# INDEX DES SIGLES

- AFNOR** : Association française de normalisation
- BBC** : Bâtiment basse consommation
- CCI** : Chambre de commerce et d'industrie
- CGPME** : Confédération générale des PME
- CJD** : Centre des jeunes dirigeants d'entreprise
- DD** : Développement durable
- DID** : Déchets industriels dangereux
- DREAL** : Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
- EPI** : Équipements de protection individuelle
- ETI** : Entreprise de taille intermédiaire
- FEDER** : Fonds européen de développement régional
- FSC** : Forest Stewardship Council
- GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- GRI** : Global Reporting Initiative
- ISO** : International Standard Organization
- MEDEF** : Mouvement des entreprises de France
- OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques
- OPCA** : Organisme paritaire collecteur agréé
- ORSE** : Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises
- PMO** : Petites et moyennes organisations
- QSE** : Qualité sécurité environnement
- R&D** : Recherche et Développement
- RSE** : Responsabilité sociétale des entreprises
- SME** : Système de management environnemental
- TIC** : Technologies de l'information et de la communication
- TMS** : Troubles musculo-squelettiques
- VAE** : Validation des acquis de l'expérience





# TABLE DES ILLUSTRATIONS



ANNEXES

## FIGURES

Figure 1. Vue d'ensemble de l'ISO 26000	17
Figure 2. Les actifs immatériels : le trésor caché de l'entreprise	26
Figure 3. Un double mouvement d'élargissement des perspectives des organisations	28

## TABLEAU

Tableau 1. Exemples d'outils de la RSE	117
--	-----



# GUIDE D'ENTRETIEN

*Cet entretien téléphonique se déroule avec des sociétés ayant déjà mis en place une politique RSE, que nous avons identifiées par les récompenses attribuées récemment.*

En préambule, pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre entreprise?

Activité précise :

Année de création :

Effectif :

Chiffre d'affaires :

Part du C.A. à l'export :

Dépenses annuelles consacrées à la R&D :

Dépenses annuelles consacrées à la RSE :

## **Origine de l'engagement en faveur de la RSE**

Pourquoi votre entreprise s'est-elle engagée en faveur de la RSE?

## **Pratique(s) de RSE dans l'entreprise**

Pouvez-vous nous décrire les pratiques de RSE mises en œuvre dans votre entreprise?

Quelles ont été les évolutions de ces pratiques dans le temps?

## **Types de facteurs favorisant la mise en œuvre de la RSE dans les PME**

Selon vous, quels sont les facteurs incitant à la mise en œuvre de la RSE dans les PME?

## **Freins à la mise en place de la RSE en PME**

Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la mise en place de la RSE dans votre entreprise?

## **Impacts de la RSE**

Quels sont les impacts de l'implication dans la RSE pour votre entreprise? À distinguer selon l'horizon temporel (court terme, moyen terme, long terme).

Quelle est la nature des retours sur investissement en termes de performance ?

▶ Performance économique : C.A., croissance, parts de marché, gains de productivité, prix de cession en cas de transmission, etc.

▶ Performance autre qu'économique : capital immatériel à préciser (capital social, réputation, climat social, mobilisation du personnel, capacité à innover, système d'information, etc.).

Quels indicateurs ont été retenus ?

### **Réactions des parties prenantes internes et externes à leur engagement**

Quelle est la réaction de vos parties prenantes internes et externes à cet engagement ?

Clients, dont les donneurs d'ordre, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, grand public, compagnies d'assurances, associations de proximité, autres ?

### **Facteurs clés de succès de la RSE en PME ?**

Selon vous, quels sont les facteurs clés de succès de la RSE dans les PME ?

### **Définition et vision de la RSE**

Quelle est votre définition de la RSE ?

Quelle est votre vision et vos objectifs en matière de RSE ?



# REGARD SUR L'ÉTUDE

« Pour les PME comme pour les entreprises multinationales, la RSE est un investissement. »

ENTRETIEN avec Nicole NOTAT



# « Pour les PME comme pour les entreprises multinationales, la RSE est un investissement. »



## Entretien avec Nicole NOTAT

Après un tour d'horizon des changements induits par la RSE, Christian Brodhag et son équipe illustrent ces mutations par les pratiques d'un panel de douze PME françaises engagées dans cette voie. Ils pointent ainsi les principaux facteurs clés de succès.

Nicole Notat, fondatrice et présidente de l'agence Vigeo, aujourd'hui leader européen de la notation extra-financière, est invitée à réagir au rapport de Christian Brodhag. Elle explique les enjeux que représente la notion de responsabilité sociale et sociétale lorsqu'elle est mise en œuvre par les petites et moyennes entreprises.

### OSEO : QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LE RAPPORT DE CHRISTIAN BRODHAG ET SES CONCLUSIONS ?

**Nicole NOTAT :** Le premier intérêt de ce rapport, selon moi, c'est qu'il dresse un état des lieux qui peut faire référence au moins à un instant t.

En outre, la vision sous-tendue me semble aller dans le bon sens : Christian Brodhag explique clairement en quoi les PME peuvent avoir intérêt à s'engager dans une démarche RSE. J'apprécie beaucoup le fait que son document fasse explicitement référence à la valeur globale de l'entreprise, et non à quelque chose d'additionnel à cette valeur telle qu'on a l'habitude de la mesurer. D'une certaine façon, cela rejoint un autre aspect pointé dans ce rapport : la RSE contribue à une meilleure appréhension de ce qu'on appelle le « capital immatériel » de l'entreprise.

Enfin, je remarque que lorsqu'on aborde cet élargissement de la notion de valeur, on se situe nécessairement, avec la RSE, sur un horizon de temps qui n'est pas celui des marchés et des comptes de résultats annuels.

### POURQUOI LA NOTATION RSE NE S'APPLIQUE-T-ELLE QUE TRÈS RAREMENT À DES PME ?

**N.N. :** La notation est un outil destiné avant tout aux investisseurs. Dans la mesure où les systèmes de notation dite « extra-financière » ont été

développés pour des acteurs économiques qui investissent sous forme d'achats d'actions, ils se sont surtout appliqués à de grandes entreprises multinationales cotées. En revanche, dans le cas des PME, les apporteurs de capitaux sont rarement sensibilisés à la nécessité de savoir précisément ce que font ces entreprises sur le terrain de la RSE. Dans le private equity, ces préoccupations commencent à peine à émerger, et certains investisseurs publics – le FSI, notamment – s'attachent à obtenir des informations un peu conséquentes sur cette dimension dans le cadre de leurs politiques de diligence raisonnable [due diligence]. Mais, du point de vue des gens qui apportent des capitaux aux PME ou qui leur en prêtent, je dirais que, sur une échelle de 1 à 10, nous n'en sommes qu'à 1.

### DU CÔTÉ DES NORMES RSE ET AUTRES SYSTÈMES DE CERTIFICATION, NE FAUDRAIT-IL PAS ÉGALEMENT DES DISPOSITIFS ADAPTÉS AUX PME ET À LEURS ENJEUX ?

**N. N. :** Si l'on parle de la norme ISO 26000, relative au champ de la responsabilité sociétale, son originalité est précisément qu'elle n'appelle pas à certification, contrairement aux normes ISO 9000 et autres ISO 14000. Cette norme ISO 26000 définit ce que recouvre la notion de RSE aux yeux de ceux qui l'ont élaborée au niveau international, en concertation avec les gouvernements, le monde de l'entreprise et les experts. Mais elle n'en fournit pas le mode d'emploi. Certains peuvent dire que cela limite son impact. Mais d'autres, dont je suis, considèrent au contraire que cela fournit un cadre de référence intéressant, l'idée étant de ne pas enfermer la relation sociale et sociétale dans une norme avec laquelle les entreprises devraient seulement se mettre en conformité. En bref, il ne s'agit pas d'appliquer quelque chose, mais de le concevoir avant de l'appliquer. Cette approche me semble beaucoup plus dynamique pour les entreprises, y compris pour les PME.

À propos du volontariat des petites et moyennes entreprises, il faut signaler l'initiative de l'agence Lucie<sup>1</sup>. Elle a créé un référentiel et un label permettant aux PME, si elles le jugent intéressant, d'afficher leur volonté d'être en ligne avec les principes de la RSE. Le protocole d'audit préalable à l'attribution du label a été conçu spécifiquement pour les PME. Cela ne réduit pas le champ de responsabilité : ce sont les modalités de collecte et de vérification des informations – et le coût, *de facto* – qui sont adaptés aux petites structures. Quelques dizaines d'entreprises sont aujourd'hui labellisées. Cela reste très modeste, mais les grandes évolutions commencent

---

<sup>1</sup> L'Agence LUCIE, créée en 2011 à l'initiative de Qualité-France Association pour répondre aux attentes des associations de consommateurs, a pour vocation de développer le label LUCIE. Elle s'appuie sur un partenariat stratégique avec Vigeo et AFNOR Certification (<http://labellucie.com>).





souvent par des initiatives de terrain qui s'étendent et se démultiplient progressivement. Il serait d'ailleurs intéressant que certaines institutions encouragent ce type de démarches.

## PENSEZ-VOUS QUE LA FUTURE BANQUE PUBLIQUE D'INVESTISSEMENT AIT VOCATION À SOUTENIR CES INITIATIVES ?

**N. N. :** Je trouverais étonnant que cette BPI se contente de mesurer la performance d'une entreprise sur des critères uniquement économiques. Les résultats financiers sont, bien sûr, essentiels. Mais on sait aussi qu'une entreprise performante est une entreprise au sein de laquelle il règne bon climat social, une entreprise qui forme ses salariés, qui se montre vigilante sur ce que sont aujourd'hui les risques environnementaux, qui entretient des relations d'ordre partenarial avec sa sphère d'influence au sens large. Il me semblerait donc logique que cette nouvelle banque d'investissement se montre exemplaire pour valoriser une appréciation de la performance qui s'appuie sur les résultats financiers, mais aussi sur le socle des fondamentaux de l'entreprise, sur ce qui assure sa pérennité et sa durabilité.

## LES ACTEURS ÉCONOMIQUES PUBLICS (COLLECTIVITÉS, ADMINISTRATIONS...) SONT-ILS PLUS ATTENTIFS À LA QUESTION DE LA RSE QUE LES DONNEURS D'ORDRE « PRIVÉS » ?

**N. N. :** Pas toujours. Même s'il est vrai que la sensibilité des collectivités est en train de se développer, en particulier dans le cadre des délégations de service public et de certaines opérations de partenariat public-privé. Sur ce terrain, de nouvelles exigences ont été exprimées, notamment en direction des opérateurs d'eau, d'électricité... Je note également qu'aujourd'hui la Banque européenne d'investissement analyse presque systématiquement les impacts sociaux et environnementaux des projets qu'elle finance.

Ce qui est sûr, c'est que les collectivités, qui souhaitent mettre en œuvre une véritable politique de RSE, disposent de leviers considérables. Si elles se montraient systématiquement regardantes, dans leurs marchés publics, sur la qualité de leurs prestataires en termes de prise en charge sociale et environnementale, ce serait déjà un grand progrès.

## DANS UN CONTEXTE OÙ LE FINANCEMENT DES PME REVÊT UNE DIMENSION SOUVENT CRITIQUE, QUE DIRE DE LA VALEUR IMMATÉRIELLE QUE REPRÉSENTE LA RSE ?

**N. N. :** Il s'agit avant tout d'un investissement, parfois même immédiatement rentable : lorsqu'on réduit sa consommation d'énergie ou de matières premières, on fait des économies très tangibles...

Ce qui relève d'un coût, c'est que quelqu'un doit s'occuper de donner de la consistance à la RSE, de traduire concrètement, et au quotidien, cette préoccupation. En termes de « temps/homme », c'est effectivement une dépense, mais il y a toujours une forme de retour sur investissement. Par exemple, proposer des produits qui sont davantage en ligne avec les attentes sociétales des consommateurs peut permettre de gagner des parts de marché. De même, prendre de l'avance sur la réduction des gaz à effet de serre peut être une façon d'anticiper intelligemment le moment où cette réduction prendra un caractère obligatoire et où s'y conformer dans l'urgence pourra s'avérer très coûteux...

Tout dépend de la façon dont le dirigeant conçoit la RSE. S'il a la conviction que cette démarche va être profitable à son entreprise, il s'y engagera sans hésiter. Mais s'il n'est pas convaincu, il se trouvera toujours des raisons et des arguments. L'étude de Christian Brodhag est d'ailleurs tout à fait claire sur ce point : un des facteurs clés principaux de succès, c'est l'engagement personnel du dirigeant.

## INVESTIR DANS LA RSE N'EST SOUVENT RENTABLE QU'À MOYEN OU LONG TERME. N'EST-CE PAS UN FREIN POUR LES PME ?

**N. N. :** Tout est question de longueur de vue. La mise en œuvre d'une véritable politique de RSE implique effectivement que l'entreprise rencontre l'attention d'investisseurs ou d'apporteurs de capitaux qui réfléchissent un peu plus sur le long terme et un peu moins sur un retour d'investissement rapide et élevé. De même, il est évident que si une PME se trouve dans l'obligation vitale d'obtenir des résultats financiers rapides, la RSE ne sera pas sa priorité.

Ce qui me paraît dommage, c'est que les structures professionnelles ne se donnent pas suffisamment de moyens pour fournir à leurs membres des outils susceptibles de les aider à s'engager dans la RSE. Mettre en commun des compétences, des expertises, des supports de sensibilisation et de formation, faire en sorte que chacun ne réinvente pas la roue, que ceux qui souhaitent s'engager sur ce terrain disposent d'outils simples pour structurer leur démarche : il me semble qu'il y a matière à mutualiser les connaissances et les outils, mais aussi les coûts...

## POUR LES PME, LA RSE PEUT-ELLE REPRÉSENTER UN AVANTAGE À L'EXPORT ?

**N. N. :** Cette question m'inspire deux remarques. Tout d'abord, les Chinois démontrent régulièrement leur capacité à agir dans le sens du développement durable et de la RSE (par exemple, en construisant des bâtiments à haute efficacité énergétique). Mais si les autorités chinoises peuvent se montrer très exigeantes sur ces sujets vis-à-vis des entreprises étrangères qui s'installent en Chine, elles le sont moins avec les entreprises locales. Et quand cela s'avère nécessaire pour s'implanter sur un marché étranger, les Chinois savent très bien, au moins dans la rhétorique, inclure la RSE dans leur discours.

Je pense aussi à certaines multinationales qui ont décidé, où qu'elles s'installent, de se conformer toujours aux plus hauts standards de qualité environnementale et sociétale possibles, même si cela n'est pas exigé par les législations locales. Elles font ce choix parce qu'elles estiment compliqué de gérer des systèmes et des règles différentes dans différents endroits du monde, mais aussi parce qu'elles anticipent sur le coût que représenterait une éventuelle mise à la norme ultérieure.

Je pense que la RSE va devenir un facteur de compétitivité à l'international, et du reste, les entreprises qui ont pris le plus d'avance sur ce terrain ne l'ont pas fait pour la beauté du geste, mais bien parce qu'elles y voient un atout concurrentiel. Et de ce point de vue, il n'y a pas de raison qu'un dirigeant de PME raisonne différemment d'un grand patron.



# TRIBUNES





# « Réconcilier compétitivité et responsabilité globale grâce à la Performance globale. La RSE au service des TPE-PME. »

**Christophe PRAUD,**  
*président du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise*

Depuis 2002, en ligne avec les piliers du développement durable et aujourd'hui en cohérence avec l'ISO 26000, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)<sup>1</sup> a développé le concept de Performance globale® pour des entreprises durables. Approche pragmatique et stratégique, laissant toute sa place aux aspects de pilotage et de performance économique, la Performance globale® du CJD propose une mise en œuvre concrète de la responsabilité sociétale dans les entreprises (RSE).

## Performance globale et RSE

Il y a trois façons de considérer l'application de la RSE en entreprise. La première consiste à adopter l'angle de la responsabilité. Le chef d'entreprise conscient de la nécessité d'inventer un modèle de développement qui parvienne à concilier les besoins des générations présentes et futures agit dans une vision de long terme et place la pérennité et le respect de

---

<sup>1</sup> Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise est le plus ancien mouvement patronal indépendant de France. Créé en 1938 pour réhabiliter la fonction patronale et mettre l'économie au service de l'homme, le CJD forme ses adhérents au métier de « dirigeant-entrepreneur » soucieux de rendre leur entreprise à la fois plus humaine et plus compétitive. Le CJD compte aujourd'hui plus de 4500 chefs d'entreprise et cadres dirigeants en France, 10 CJD à l'international et 25 correspondants dans le monde. À ce jour, plus de 75000 chefs d'entreprises toujours en activité sont passés par le CJD. Mouvement indépendant et en expérimentation constante, le CJD a toujours alimenté les réflexions et influencé les décisions économiques, politiques et sociales françaises.

l'environnement au centre de sa stratégie. La seconde est de l'envisager sous l'angle du social : le dirigeant, humaniste et sensible au bien-être de ses salariés, mise sur la diversité, le dialogue social, l'engagement citoyen pour créer une richesse supplémentaire, il souhaite des salariés heureux et motivés à l'idée de venir travailler. La troisième approche considère la RSE comme une source de compétitivité : le respect de l'environnement, la solidarité avec le territoire, le bien-être, l'innovation... sont autant d'atouts pour l'entreprise. L'application de la RSE est alors stratégique et la gouvernance est transformée afin de rendre la structure plus compétitive.

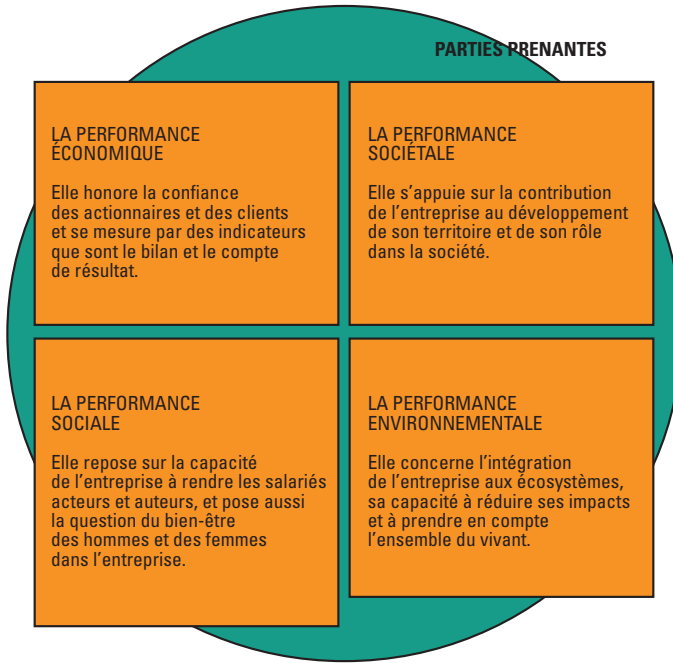
Ces trois approches sont souvent complémentaires et se rejoignent afin de donner naissance à des entreprises responsables, centrées sur l'humain et compétitives. Tel est l'objet de la Performance globale®. Comme la RSE, elle place le social au cœur de la démarche en proposant au dirigeant d'envisager la position de toutes les parties prenantes et de les associer au mouvement de progrès. Pour le CJD, l'entreprise est responsable du bon développement de son territoire, elle doit être proactive en engageant des initiatives en faveur de l'environnement, des publics éloignés de l'emploi ou encore de la jeunesse, futurs innovateurs, salariés, entrepreneurs... La Performance globale® offre au dirigeant une démarche complète d'accompagnement allant du diagnostic au *reporting*, et le forme sur les évolutions souhaitées dans chaque thématique. Enfin, la Performance globale se conçoit dans une vision stratégique de long terme. Les dirigeants sont formés à construire une stratégie qui vise à pérenniser leur entreprise et à la rendre toujours plus performante.

La Performance globale® se différencie surtout des autres démarches car elle a été conçue par le prisme de l'entreprise, entendue comme une communauté de travailleurs dont les destins sont communs. La performance d'un salarié conditionne celle de l'autre ; le bien-être, par exemple, renforce la compétitivité, et réciproquement. Pour convaincre un dirigeant de changer de modèle de développement, il faut qu'il ait réellement quelque chose à y gagner. L'entreprise est au service du bien commun mais il est difficile d'exiger encore plus d'une organisation qui crée des emplois, de la richesse sur son territoire, répond à de nouveaux besoins, s'adapte aux envies de ses clients, etc. La Performance globale® porte ce nom parce qu'elle vise à rendre l'entreprise plus performante et plus compétitive dans toutes ses dimensions. Dans l'esprit du Centre des jeunes dirigeants, cette compétitivité n'a pas qu'un seul but économique, il s'agit là d'un moyen et non d'une fin : l'entreprise agit pour apporter un bien-être supplémentaire à la société.



# Le concept de Performance globale®

La Performance globale® intègre de manière indissociable, dans la stratégie et la gouvernance de l'entreprise, les dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale.



SOURCE : CJD.

Conçue par des dirigeants pour des dirigeants, cette méthode originale agit dans l'optique de réconcilier compétitivité et responsabilité. Cette approche est ancrée dans l'ADN du CJD depuis sa création en 1938. Jean Mersch, le fondateur du CJD, l'avait formalisée ainsi : « *La production ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société.* » Créée il y a 10 ans, la Performance globale® a été expérimentée par plusieurs milliers de chefs d'entreprise, convaincus de la nécessité d'inventer une vision alternative de l'entreprise. Véritable démarche de pilotage innovante, la Performance globale est une manière simple et abordable d'intégrer la RSE au sein des TPE et PME et permet à tout dirigeant d'entreprise, quels que soient la taille et le secteur d'activité de sa structure, de formaliser et piloter une stratégie responsable et durable.

Ainsi, depuis 1938, plusieurs générations de dirigeants se sont engagées à remettre l'humain et l'intérêt de la société au cœur des préoccupations des entreprises. Dès 1992, alors que se déroulait le Sommet de la terre à Rio, le CJD s'engageait pour une autre vision de l'entreprise en créant la *Charte de l'entreprise citoyenne*. C'est en 2002, après la signature du *Manifeste pour donner un sens à la performance*, que l'expérimentation Performance globale® a véritablement débuté dans les entreprises des jeunes dirigeants. Son déploiement a été rendu possible par la création d'une méthodologie complète et d'outils pédagogiques conçus pour encourager les dirigeants à engager concrètement leurs entreprises dans le processus. Afin d'accompagner la démarche, le CJD a formalisé un *Guide de la Performance globale*, publié en 2003 sous forme d'ouvrage grand public. Grâce à un autodiagnostic en 100 questions, ce guide invitait les dirigeants à prendre conscience de la complexité des interdépendances de leur entreprise avec ses parties prenantes.

En 2011, le CJD s'est engagé dans un travail de concordance de son modèle de performance avec les lignes directrices de l'ISO 26000, relatives à la responsabilité sociétale des organisations. Cette norme, qui propose une nouvelle approche harmonisée de la responsabilité sociétale, a conduit le CJD à revisiter et à consolider son approche Performance globale®. Les sept questions centrales<sup>1</sup> de l'ISO 26000 sont aujourd'hui couvertes par les 10 thématiques de la Performance globale® :

- cinq thèmes stratégiques (valeurs, vision et stratégie, pilotage, innovation, environnement);
- cinq parties prenantes « directes » (actionnaires, clients, fournisseurs et partenaires, salariés, communautés et développement local).

## Affirmer une vision et se différencier

Pour un membre du CJD, et pour tout chef d'entreprise qui s'y sentirait prêt, s'engager dans une démarche de Performance globale®, c'est affirmer une vision, la décliner dans une stratégie, appréhender l'ensemble de ses responsabilités et enfin, par cette stratégie, stimuler sa performance et ses résultats. Les dirigeants s'attachent alors à construire un projet porteur de sens, pour tous ceux qui les accompagnent de près ou de loin dans leur aventure – collaborateurs, clients, fournisseurs et actionnaires. Au CJD, nous sommes convaincus que cette recherche de la Performance globale® est un

---

<sup>1</sup> Les Droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local ainsi que l'investissement dans la société.

gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité pour les entreprises, mais aussi qu'elle est la seule stratégie responsable et désirable pour répondre aux actuels défis économiques, sociaux et écologiques.

- ▶ Les entreprises qui auront su mettre en place un management de la performance économique, mais aussi des performances sociale, sociétale et environnementale seront plus compétitives dans la durée. Elles seront plus ouvertes et mieux préparées à l'émergence de nouveaux marchés.
- ▶ Les entreprises engagées dans une démarche de Performance globale® sont de plus en plus valorisées et reconnues pour leur exemplarité, notamment par les fonds éthiques qui se multiplient, tandis que le capital-développement, les banques, les assurances commencent à prendre en compte les données extra-financières et les engagements de développement durable des entreprises. Les consommateurs, de leur côté, sont de plus en plus sensibles et attentifs à la « bonne conduite » des entreprises dont ils achètent les produits et services.
- ▶ Pour durer, les entreprises doivent désormais anticiper, c'est la seule garantie de leur pérennité. La législation évoluant très vite, si les entreprises, et notamment les PME, ne veillent pas à anticiper ce qui risque de s'imposer à elle, elles perdront de l'argent et du temps.
- ▶ Les salariés sont naturellement plus fidèles à une entreprise où il fait bon travailler et où ils se sentent reconnus et utiles. Le dirigeant lui-même trouve un nouvel élan et un nouvel enthousiasme à être le moteur de cette dynamique positive.
- ▶ Faire le bien fait du bien. L'intérêt économique n'entre plus en contradiction avec une attitude éthique et responsable.

## Piloter et progresser

Le CJD propose aujourd'hui à ses adhérents un parcours d'accompagnement à la mise en œuvre de la Performance globale®, avec pour objectif de permettre aux dirigeants de construire et de piloter une stratégie responsable et durable pour leurs entreprises. C'est en s'appuyant sur ces outils qu'Emmanuel Saulou, adhérent du CJD, a transformé la structure familiale Restoria (415 salariés à Angers) en un exemple de développement durable dans le métier de la restauration collective. À partir du questionnaire Performance globale, il a réalisé un autodiagnostic de son entreprise et écrit sa vision, formalisée en seconde année en une véritable stratégie puis en plan d'actions, partagés avec toutes les parties prenantes. En effet, le parcours Performance globale® permet d'avoir co-construit, en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, une stratégie à la fois compétitive et respectant les intérêts de la planète et des parties prenantes. À partir de la troisième année, le CJD propose à ses adhérents des réflexions et expérimentations

grâce à des commissions d'approfondissement sur chacun des 4 axes de la Performance globale®.

L'entreprise d'Emmanuel Saulou propose désormais une offre 100 % développement durable. Les dirigeants convient tous les ans l'ensemble des collaborateurs à une réunion afin de faire le bilan (financier et stratégique) de l'année passée et ainsi les associer au projet d'entreprise. Tous les mois, chaque collaborateur reçoit le journal interne qui décrit et explique les actions menées sur tous les axes de la Performance globale®. La prise en compte des enjeux écologiques a été le premier chantier avec par exemple la construction en 2008 d'une cuisine pensée pour réduire au maximum les impacts sur l'environnement. Au niveau social et sociétal, l'entreprise est signataire de la Charte de la diversité, a créé une commission sur ce thème composée de salariés volontaires; de nombreuses actions de formation à la diversité sont menées. Elle favorise l'emploi de personnes en situation de handicap employant au global le double de ce qui est prévu par la loi. Elle propose à ses collaborateurs en prise avec des difficultés personnelles de rencontrer un assistant social, disponible trois jours par mois dans l'entreprise. Ses actions couvrent les champs à la fois social, sociétal et environnemental dans une optique d'amélioration de sa Performance globale®.

Afin de renforcer les dirigeants à chaque étape de leur démarche de Performance globale®, le CJD met également à leur disposition deux outils complémentaires aux commissions : un jeu de sensibilisation et un outil de diagnostic et de pilotage en ligne. Depuis 2008, le jeu *I Nove You* (« Nove » pour « innover ») a pour objectif de sensibiliser les dirigeants et leurs parties prenantes à la Performance globale. Jeu de plateau, il permet de faire un état des lieux simple et rapide de son entreprise et de repenser sa performance. Cette année, le CJD a lancé la *Plateforme de la Performance globale*, site interactif et accessible gratuitement, permettant aux dirigeants de TPE/PME de partager leurs bonnes pratiques, d'accéder à tous les outils utiles pour se lancer dans une démarche responsable (tels que le GPS, voir encadré), construire une stratégie et la formaliser en plans d'actions. La plateforme permet également au dirigeant de publier le rapport de Performance globale® de son entreprise et de s'inscrire dans une démarche volontaire de *reporting* et donc de transparence.

Le GPS, *Global Performance System* (<http://www.gps.cjd.net>), est un outil en ligne de diagnostic et de pilotage qui permet à chaque dirigeant d'évaluer sa démarche Performance globale® et de suivre sa progression. Il est gratuit et ouvert à tous les chefs d'entreprise, après inscription sur le site. Ainsi, chaque dirigeant peut s'auto-évaluer, piloter sa démarche, et s'inspirer de bonnes pratiques et initiatives innovantes. À ce jour, plus de 1 600 entreprises sont inscrites sur le GPS.

## BIEN-ÊTRE ET DIALOGUE SOCIAL

Pour le CJD, le bien-être de chacune des parties prenantes de l'entreprise est une condition fondamentale à son bon fonctionnement. Le dirigeant a besoin de salariés qui prennent plaisir à travailler. Cela a un impact évident sur la qualité des relations : en se plaçant dans une optique de bien-être et en associant ses salariés dans la construction d'un environnement de travail agréable, le dirigeant redonne à l'humain toute sa place. Chacun devient alors attentif à l'autre, le climat est apaisé, et les échanges se font naturellement. C'est un gain en efficacité et en innovation car le terreau devient fertile aux idées nouvelles en donnant à chacun l'envie de s'impliquer davantage pour son entreprise afin d'améliorer sa performance de façon continue. C'est enfin tout simplement du plaisir supplémentaire. Le dialogue social est également source de compétitivité et un élément important de la mise en place de la Performance globale®. La construction puis l'application d'une stratégie passe par le dialogue, surtout dans les petites structures. Il faut que chacun adhère au même projet pour le porter ensemble avec plus d'efficacité.

Le dialogue social commence à partir du premier salarié, c'est-à-dire qu'un mécanisme doit être mis en place pour assurer à cette nouvelle partie prenante une liberté de parole afin qu'il puisse défendre ses propres intérêts. Le bien-être commence donc avec le dialogue. Le CJD travaille depuis 2007 en groupe de réflexion et en expérimentant sur le terrain la notion de bien-être en entreprise. Parce qu'il intègre le parcours de vie de chacun, le bien-être est une notion subjective. Dans l'entreprise, il peut être défini comme la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions matérielles décentes, dans le respect de la relation humaine et dans le but de se réaliser en cohérence avec ses valeurs. Penser l'entreprise en termes de bien-être pousse à inventer de nouvelles formes de travail, à se réorganiser plus intelligemment, à communiquer différemment, à s'ouvrir aux idées nouvelles et, finalement, à développer des stratégies innovantes. Partant de ces postulats, le CJD travaille sur huit thématiques en particulier : la gouvernance, le management, le développement des compétences, la convivialité, la santé, les conditions matérielles, les enjeux sociétaux et les parties prenantes de l'entreprise.

En adhérant au CJD, le dirigeant se place dans une optique de réflexion, de remise en question, d'expérimentation afin de progresser chaque jour dans son métier. Il rompt son isolement et se confronte aux expériences d'autres chefs d'entreprise, réunis en sections, c'est-à-dire en associations locales

d'une dizaine à une centaine de membres. Il participe à des commissions (comme START, JUMP, Bien-être en entreprise, Innovation, Croissance...), à des formations ou encore à des soirées thématiques. Si la commission reste l'outil majeur du CJD car elle permet à chaque dirigeant de bénéficier du retour du groupe sur ses initiatives, les soirées constituent de vrais moments d'échanges et de plaisir. Animées par des experts et des entrepreneurs, elles invitent chacun à réfléchir à une éventuelle application du sujet dans son entreprise en abordant librement des thèmes liés à l'entreprise, au dirigeant, au management, au développement durable ou encore au territoire, et même parfois des thèmes insolites : le rire, le bonheur, les couples dans l'entreprise...

## INNOVATION

La Performance globale® est une formidable source d'innovation. En poussant le dirigeant à s'interroger sur ses relations avec chacune de ses parties prenantes, en questionnant sa performance économique mais aussi sociale, sociétale, environnementale, en amenant les salariés à prendre part à l'amélioration continue de la performance de l'entreprise, la démarche permet de dénicher les gisements de création de valeur. La commission Innovation du CJD propose au dirigeant de construire, à partir de ces potentiels de création de valeur, des projets créatifs et innovants qui rendront meilleure la performance de l'entreprise. Elle donne le cadre nécessaire à sa bonne mise en pratique afin que l'innovation soit « socialisée », c'est-à-dire acceptée par l'ensemble des parties prenantes. Le participant à la commission reçoit le regard du groupe sur son projet, et l'avis de chacun l'amène à bien prendre en compte tous les paramètres de sa mise en application.

Pour le CJD, l'innovation se pense de manière globale, et l'entreprise est au cœur de la démarche. L'innovation est forcément le fait de l'homme, en interne elle sera favorisée par des salariés heureux, qui ont envie de donner leur maximum pour l'entreprise. À l'extérieur des portes de l'entreprise, l'innovation est le fait de ceux qui osent et des créatifs, ceux qui confrontent leurs idées avec une pensée différente, qui ont fait la rencontre de l'altérité. L'entreprise favorise la créativité par son engagement sociétal, elle peut par exemple financer l'art et la culture *via* le mécénat, ou encore accueillir des étudiants, aller dans les écoles pour parler de ce monde inconnu qu'est l'entrepreneuriat. Elle peut participer à la vie politique locale et faire connaître les besoins des salariés sur son territoire en termes de formation, d'apprentissage, de moyens de déplacement, de santé, etc. En agissant ainsi, elle dépasse sa fonction essentielle de création d'emplois et de richesses pour devenir proactive et agir dans le sens du bien commun.

Le CJD travaille également sur le concept de « Produits et services durables », qui fait appel à la créativité et l'innovation. Une entreprise peut tout à

fait avoir initié une démarche de Performance globale® et en même temps fabriquer ou vendre des produits et services ayant un fort impact environnemental, ou bien employant des fournisseurs peu responsables, ou encore dont la finalité n'est pas en cohérence avec les Droits de l'homme. Sur toute la filière et à toutes les étapes du cycle de vie, cette approche permet d'inventer, concevoir, fabriquer, distribuer, utiliser puis recycler des produits et services, en toute éthique, en respectant les collaborateurs, en ayant un engagement sociétal fort ainsi qu'en optimisant l'utilisation de matières premières et en réduisant les impacts au maximum. Cette démarche innovante et complémentaire de la Performance globale® a un fort impact sur la stratégie d'entreprise car elle permet une remise en cause du *business model* avec comme ligne de mire des expérimentations telles que l'économie de fonctionnalité.

## Conclusion

Concilier intelligemment responsabilité et compétitivité, tel est le sens de la Performance globale®. Être responsable, c'est répondre au mieux aux besoins des générations présentes tout en gardant à l'esprit la nécessité de laisser aux générations futures un monde dans lequel il fait bon vivre. Être compétitif, c'est se différencier, décliner sa Performance en autant de sources de richesse et d'amélioration : croissance, innovation, bien-être, dialogue, respect de l'environnement, engagement sociétal... En impliquant toutes les parties prenantes, l'entreprise se met au service du bien commun et du développement durable de la société. Elle devient un acteur incontournable du progrès humain.

## « Passer de la sous-traitance à la co-traitance<sup>[1]</sup> : une démarche responsable »

**Guillaume de BODARD,**  
*président de la commission Environnement et Développement durable de la CGPME*

Parler de sous-traitance, c'est avant tout parler de la relation qu'entretient l'entreprise avec son client. Ce lien est vital pour les TPE-PME fournisseurs de grands groupes. Mais il est aussi source de déséquilibre quand le fournisseur devient économiquement dépendant de la grande entreprise.

La relation donneur d'ordre/sous-traitant est une question centrale pour la CGPME<sup>[2]</sup> dont les propositions en la matière prônent le passage de la sous-traitance à la co-traitance. « Vœu pieux », diront certains ; « démarche responsable », souligne la CGPME, convaincue que l'attitude qu'adopteront désormais les grandes entreprises à l'égard de leurs sous-traitants doit faire partie intégrante de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

### Quelques rappels

La définition de la sous-traitance est fixée par l'article 1 de la loi n° 75-1334 du 31 décembre 1975. La sous-traitance y est définie comme « l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité,

---

<sup>1</sup> Dans cet article, on entend par « co-traitance » une relation donneur d'ordre/sous-traitant équilibrée.

<sup>2</sup> La CGPME, Confédération générale des petites et moyennes entreprises, est une organisation patronale interprofessionnelle, privée et indépendante, dont la représentativité est officiellement reconnue. Elle assure la représentation et la défense de l'ensemble des petites et moyennes entreprises, tous secteurs confondus (industrie, commerce, services, artisanat), au niveau national, tant auprès des pouvoirs publics que des partenaires sociaux, ainsi qu'au niveau international. Elle regroupe à la fois 200 fédérations professionnelles et 125 structures territoriales interprofessionnelles.



*à une autre personne appelée sous-traitant l'exécution de tout ou partie du contrat d'entreprise ou d'une partie du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage».*

Plusieurs types de contrat peuvent exister :

- ▶ la sous-traitance de spécialité;
- ▶ la sous-traitance de capacité;
- ▶ la sous-traitance de marché.

Les principales difficultés rencontrées par les TPE-PME avec les donneurs d'ordre concernent notamment :

- ▶ l'accès aux offres;
- ▶ l'aversion pour répondre aux appels d'offres (procédures complexes, taille des documents contractuels et des questionnaires à fournir repoussante, etc.);
- ▶ le non-respect des délais de paiement, point sur lequel la CGPME est très vigilante.

La CGPME s'est pleinement investie dans la défense des intérêts des TPE-PME dans leurs relations avec les donneurs d'ordre. Les principes défendus sont simples : *« respecter et mettre en œuvre des mesures en faveur d'une relation commerciale équilibrée et mutuellement bénéfique entre la société et leurs fournisseurs ou sous-traitants. »*

La démarche de passer de la sous-traitance à la co-traitance engage les donneurs d'ordre à adopter une attitude responsable et exemplaire à l'égard de leurs fournisseurs. Expression de la RSE de notre point de vue, la co-traitance doit faire du donneur d'ordre et du sous-traitant de véritables partenaires.

L'évolution vers une politique RSE, ou tout au moins vers des achats responsables, deviendra sans nul doute à terme un véritable critère pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre. Il sera très certainement utile d'intégrer des critères d'écoconception, de gestion des déchets et des ressources, de prise en compte de la diversité ou du handicap dans les recrutements, avant de répondre aux marchés.

La CGPME tente de préparer les TPE-PME à ce changement et reste très vigilante quant à la façon dont les donneurs d'ordre appliqueront leurs critères d'évaluation.

Cette relation, si particulière, du donneur d'ordre et du sous-traitant doit devenir une relation « gagnant-gagnant » dans laquelle les parties s'apportent mutuellement (bonnes pratiques, formation, audit, etc.) pour devenir partenaires. Il ne s'agit ni d'angélisme ni d'activisme. Les difficultés rencontrées actuellement par le secteur de l'automobile illustrent malheureusement

la trop forte dépendance du fournisseur à l'égard de son donneur d'ordre et milite pour un dialogue permanent et des échanges partagés entre les différents acteurs.

## Quels enjeux d'une démarche RSE pour les parties prenantes ?

Aujourd'hui, la contrainte pèse principalement sur le sous-traitant. Au-delà du coût, qui reste le principal critère de choix, des enjeux comme l'insertion sociale, le traitement des déchets, la formation, l'usage de produits non polluants sont de nouvelles exigences formulées par le donneur d'ordre.

Les grands groupes, aux obligations de *reporting* d'informations extra-financières pour « gérer » leurs risques, se reposent en cascade sur les sous-traitants.

C'est pourquoi la CGPME réclame qu'ils prennent davantage en compte la situation des TPE-PME (moyens humains et financiers), leurs besoins, leurs spécificités et qu'un vrai dialogue s'instaure entre eux pour rééquilibrer cette relation.

La Confédération travaille aussi à ce que les TPE-PME informent mieux les grands donneurs d'ordre.

**Exemple :** un grand groupe du bâtiment a créé un questionnaire très court de dix questions relatives à la prise en compte du développement durable. Il permet ainsi aux petites entreprises de pouvoir y répondre sans difficulté et à lui-même d'y voir clair sur les avancements de ses fournisseurs ou sous-traitants en matière de performance environnementale, sociale et sociétale. Cela lui permet également « *d'élargir les critères de sélection de ses partenaires au-delà des facteurs traditionnels de qualité, de coût et de délais* », comme le souligne le directeur développement durable de ce groupe.

L'enjeu est d'intégrer les exigences légales et réglementaires de la RSE. Pour ce faire, nous pensons en particulier au développement de la formation continue dans ces matières.

Cette formation au développement durable et à la RSE des chefs d'entreprise et de leurs salariés est indispensable.

Nous avons d'ailleurs demandé au gouvernement de mettre en place un groupe de travail « Grenelle » sur ce sujet avec les organismes de formation, les fédérations professionnelles, les OPCA, et les régions.

Ces formations permettraient une meilleure maîtrise des coûts et des impacts des activités sur l'environnement pour les co-contractants, notamment pour :

- ▶ améliorer l'efficacité. La RSE est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergies, politiques RH novatrices sont autant d'investissements dont les effets à moyen et long terme ne sont pas négligeables.
- ▶ améliorer l'image, notamment à l'égard des clients. Orienter son offre vers une clientèle sensible au développement durable, ou créer des produits correspondant à de nouvelles attentes constituent également un avantage concurrentiel.
- ▶ pénétrer de nouveaux marchés. Des activités nouvelles ou réorientées peuvent naître du développement durable. Les entreprises qui s'y engagent peuvent approcher des marchés porteurs et s'y positionner.
- ▶ mobiliser le personnel et des parties prenantes externes. Le partage de valeurs et de projets stratégiques permet de réduire le risque social.

## Comment favoriser la prise en compte de la RSE ?

La RSE devient pour l'entreprise un défi à relever d'autant que les besoins et les attentes de la société civile sont croissants dans ce domaine : volonté de transparence de la part des consommateurs, intérêt des salariés de travailler dans une entreprise « responsable », prise en compte de la notion « éthique » par les investisseurs... Il s'agit aussi de poursuivre une amélioration continue. Ce processus permet à l'entreprise de consolider en permanence sa politique de RSE.

Si la réglementation sur le sujet est inflationniste, deux textes imposent aux entreprises de plus de 500 salariés et aux collectivités d'intégrer des nouveaux critères en matière de RSE : l'obligation de publier un rapport développement durable sur les informations extra-financières et l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les marchés publics.

**Pour les donneurs d'ordre privés :** il s'agit de l'article 225 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite loi Grenelle 2) qui s'appuie sur l'article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (dite loi NRE) pour étendre les obligations aux entreprises non cotées.

La CGPME a obtenu que les entreprises de moins de 500 salariés soient exclues de l'application de cette mesure. La complexité à « reporter » exige une expertise qu'une PME, même certifiée, ne serait pas en mesure de fournir. De plus cela crée des charges administratives supplémentaires, qui ne favorisent

pas l'appropriation par les petites et moyennes entreprises de la dimension environnement et développement durable au sein de leurs structures.

Le texte prévoit une application progressive de cette obligation de *reporting* pour les entreprises de 500 à 3 000 salariés, souvent elles-mêmes donneurs d'ordre. C'est pourquoi la CGPME a demandé que soit ajoutée dans le décret d'application une rubrique précisant « *l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale* ».

**Dans le cadre des marchés publics**, activité importante de l'économie des TPE-PME, le cadre est réglementé selon les lois suivantes.

- ▶ L'article 6 de la Charte de l'environnement (loi constitutionnelle de 2005) en matière environnementale, économique et sociale, dispose que « *les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable. À cet effet, elles concilient la protection et la mise en valeur de l'environnement, le développement économique et le progrès social* ».
- ▶ La loi de cohésion sociale (2005) a repris et approfondi la loi sur l'exclusion (1998).
- ▶ Deux directives européennes (2004-17 et 18) ont posé la réglementation des commandes publiques. Elles ont été transposées par le Code des marchés publics (CMP) en août 2006, donnant la possibilité d'insérer deux types de clauses : les clauses environnementales (normes, écolabels, performance, coût global) et des clauses sociales (en exécution de la prestation, ou réservation de lots, voire spécifiques à l'insertion...).

Tant sur le plan social qu'environnemental des objectifs sont définis pour les acheteurs publics.

Qu'il s'agisse de marché public ou de marché privé, l'insertion de clauses sociales et environnementales impactent directement les TPE-PME qui y répondent.

Les marchés futurs tendront progressivement à mieux prendre en compte les questions de développement durable. Les réflexions menées actuellement par l'Observatoire des achats responsables (ObsAR), la parution de son guide *Comprendre les achats responsables* et du baromètre sur la maturité RSE des PME, ainsi que la publication récente de la norme sur les achats responsables par l'AFNOR, soulignent l'importance de plus en plus grande accordée à la prise en compte des principes fondamentaux du développement durable et plus particulièrement de son volet sociétal, dans la relation donneurs d'ordre/sous-traitants.

La fonction Achat va aussi devenir le moyen pour les grands groupes de « démontrer » leur implication en la matière. Ainsi le donneur d'ordre et le

sous-traitant trouveraient-ils, à nos yeux, un équilibre permettant à l'un et à l'autre d'en tirer un bénéfice, tant du point de vue économique que social ou environnemental.

Au-delà de la réglementation, le marché, soit les clients et consommateurs, participe au basculement progressif des entreprises dans l'intégration des enjeux environnementaux et sociaux.

Le lien entre RSE et compétitivité est aujourd'hui progressivement mis en avant dans différentes études. La CGPME est convaincue qu'une meilleure prise en compte dans la stratégie globale de l'entreprise de ses parties prenantes, de la formation continue des salariés, d'un recrutement diversifié et d'une mise en place d'actions innovantes ne peut qu'avoir des effets bénéfiques sur son fonctionnement, la fidélisation de ses salariés et son image.

## Quelles propositions pour une RSE opérationnelle ?

Si la CGPME soutient le caractère volontaire de la RSE, elle pense aussi que progressivement l'intégration de critères sociaux et environnementaux s'imposera aux sous-traitants et aux fournisseurs. C'est pourquoi la CGPME travaille sur la possibilité de créer des labels pour les entreprises responsables leur permettant d'être « reconnues » par les donneurs d'ordre comme des entreprises répondant à leurs exigences.

La loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement incite au développement des certifications environnementales (par des aides, y compris fiscales) et à la création de labels RSE. L'article 53 prévoit que : *« L'État appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement, et la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer. Il soutiendra de la façon la plus appropriée, y compris fiscale, les petites et moyennes entreprises qui s'engageront dans la voie de la certification environnementale. »*

Un groupe de travail a été créé par le Commissariat général au développement durable (CGDD) avec les parties prenantes de la gouvernance à cinq : organisations professionnelles, syndicats de salariés, État, collectivités territoriales et ONG. Un rapport a été réalisé pour établir un état des lieux de la certification et de la labellisation et faire des propositions pour les développer.

Pour que les préconisations ne restent pas à l'état de projet, la CGPME soutient le lancement d'une expérimentation qui permettrait d'engager les premières démarches et inciter les entreprises à se labelliser. Le principe défendu est celui de l'expérimentation de labels RSE sectoriels élaborés par des fédérations professionnelles volontaires qui seraient proches de leur besoins et de leurs attentes.

Il a été proposé deux méthodes d'évaluation par tierce partie : la vérification des résultats et l'évaluation extra-financière des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises.

Ainsi dans les marchés publics et privés, les obligations demandées en matière sociale et environnementale pourront-elles être prouvées grâce aux labels et l'entreprise labellisée « Entreprise responsable » sera présumée respecter les exigences en matière sociale et environnementale.

Certaines organisations professionnelles commencent à travailler concrètement sur l'appropriation de la RSE dans les TPE-PME, pour répondre aux exigences de leurs donneurs d'ordre.

**Exemple :** pour illustrer concrètement l'appropriation de la RSE dans les TPE-PME en réponse aux exigences des cahiers des charges, la Fédération des entreprises de la propreté et services associés (FEP) a débuté un programme de formation des chefs d'entreprise et des salariés au développement durable en 2008. 51 actions ont été déterminées avec des indicateurs associés, afin de favoriser un développement économique durable de l'entreprise. La formation, d'une durée de cinq jours, est organisée autour des trois outils développés par la fédération : un système d'autodiagnostic (le chef d'entreprise s'auto-évalue sur des questions très précises avec validation par un consultant), un système de *reporting* (précisions chiffrées sur les actions engagées), un système de mesure du retour sur investissement (ex : combien va coûter le recrutement d'un contrat en apprentissage ?).

Ce programme Développement durable engagé par la FEP a permis d'accompagner 273 entreprises, pour l'essentiel des PME et des TPE qui représentent plus d'un quart des emplois du secteur, afin qu'elles répondent au mieux aux exigences des donneurs d'ordre.

## Conclusion

Les professions s'organisent, l'État doit être le catalyseur pour que des avantages concurrentiels soient donnés aux entreprises qui se préparent à répondre aux nouvelles demandes légales, des donneurs d'ordre ou des consommateurs.

En raison du contexte difficile de certains secteurs d'activités, comme celui de l'automobile, impactés par la crise, la situation souvent fragile des sous-traitants prend toute son acuité.

C'est pourquoi la CGPME travaille activement avec l'ensemble de ces parties prenantes pour que la co-traitance soit demain une réalité.

La RSE permettra au grand groupe comme à la PME d'effectuer une conversion telle que chacun pourra prendre en compte les besoins de l'autre. Il s'agit d'un véritable enjeu pour l'ensemble de nos entreprises.

# « LA RSE et les PME : comment en faire un levier de performance ? »

**Robert DURDILLY,**  
*président du comité RSE du MEDEF*

## La vision du MEDEF sur la RSE

### QU'EST-CE QUE LA RSE POUR UNE ENTREPRISE ?

La RSE, la responsabilité sociétale de l'entreprise, c'est sa contribution aux objectifs du développement durable. Un concept qui désigne l'intégration volontaire par l'entreprise des préoccupations sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance à sa stratégie, à sa gestion et aux relations avec ses parties prenantes. La RSE est un moyen pour l'entreprise de renforcer ses profits à court, moyen et long terme.

Il n'y a pas une seule façon de construire une démarche RSE : l'entreprise doit développer une politique cohérente au regard des principaux enjeux qu'elle aura identifiés et définir sa stratégie et son plan d'action par rapport à ces derniers. Dès lors, le rôle et l'implication des managers, à commencer par le premier d'entre eux, le chef d'entreprise, sont absolument décisifs.

### POURQUOI S'Y INTÉRESSER QUAND ON EST UNE PME ?

L'entreprise doit prioritairement se concentrer sur son résultat économique car une entreprise qui n'est pas rentable disparaît. Mais l'entreprise d'aujourd'hui a appris à considérer les effets directs ou indirects de son fonctionnement, de ses *process*, de ses décisions. La RSE est un véritable levier de performance pour l'entreprise, un moyen d'améliorer son efficacité économique, financière et sociale, sa compétitivité, ses profits à long terme. C'est un levier de préservation de la valeur de ses actifs, de maîtrise de ses risques, donc en définitive un facteur de pérennité. De plus, avec la crise, la RSE apparaît plus que jamais nécessaire pour restaurer la confiance dans les entreprises.



La pratique de la RSE est aussi une façon de s'adapter aux attentes de ses parties prenantes : c'est une réponse à l'évolution de la demande sociale. En effet, la « durabilité » d'une entreprise ne dépend pas uniquement de sa maîtrise de la gestion courante mais également de son aptitude à anticiper les besoins et les crises, et donc à prendre au bon moment les bonnes orientations qui la prémuniront des instabilités futures et lui permettront de saisir les opportunités de demain. Pour préserver sa rentabilité et la création de valeurs à long terme, l'entreprise doit se préparer aux évolutions auxquelles elle devra faire face.

Enfin, si la raison d'être de l'entreprise n'est pas de sauver la planète, elle ne saurait se désintéresser de son avenir. Il lui serait, en effet, de plus en plus difficile de créer durablement de la valeur sur une planète qui serait dégradée par les conséquences négatives du changement climatique, la disparition des espèces et la raréfaction des ressources.

En conclusion, s'inscrire dans une démarche RSE permet de s'assurer que les décisions prises aujourd'hui (choix d'investissement, orientations stratégiques, innovations technologiques, processus industriels, gestion des ressources, formation des salariés, etc.) permettront de répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs : le temps long est une composante importante d'une démarche RSE puisque les effets bénéfiques de celle-ci iront croissants avec le temps.

## La RSE comme levier de performance économique

### POURQUOI LA RSE EST-ELLE UNE DÉMARCHÉ DE CRÉATION DE VALEUR ?

D'abord parce que la RSE est très souvent facteur de réduction des coûts grâce aux économies de ressources qu'elle permet de réaliser. Par exemple, si vous diminuez les consommations d'énergie ou d'eau de vos bâtiments, de vos machines, de vos moyens de transports par une gestion plus efficace, vous allez automatiquement diminuer vos charges.

La RSE est aussi facteur de modernisation et d'innovation, qu'elle soit technologique, managériale ou sociale. Elle vous incite progressivement à revisiter et à adapter le fonctionnement et l'organisation de votre entreprise ainsi que la façon de concevoir et de fabriquer vos produits et vos services. Vous vous adaptez à une demande croissante de vos clients et consommateurs, modifiez l'image de votre marque et pouvez donc gagner de nouveaux marchés. C'est particulièrement vrai quand vous êtes une PME et que vous

fournissez un grand donneur d'ordre qui aura lui-même développé une démarche responsable et en fera un critère de choix.

La RSE permet à l'entreprise de maîtriser plus efficacement ses risques, qu'ils soient environnementaux, juridiques, financiers, sociaux ou d'image, ce qui rassure les investisseurs et vos différents partenaires financiers. En accompagnant vos fournisseurs dans ce type de démarche, vous sécurisez aussi votre chaîne d'approvisionnement.

La RSE va aussi rapprocher l'entreprise de ses collaborateurs et les motiver car elle répond à leurs attentes grandissantes en tant que citoyens, notamment sur les questions environnementales et sociales. Une démarche RSE participe au renforcement de la cohésion au sein de l'entreprise et c'est une réponse à la crise de confiance et aux interrogations sur la gouvernance du capitalisme. Ainsi, la RSE redonne du sens au travail de chacun.

C'est aussi un élément différenciant dans les opérations de recrutement de nouveaux collaborateurs. Les jeunes, notamment, considèrent de plus en plus la démarche de responsabilité sociétale d'une entreprise comme un facteur de choix à niveau de salaire égal. L'entreprise qui veut recruter les meilleurs tient un argument de poids.

Un autre intérêt de la RSE, c'est de rapprocher l'entreprise des territoires sur lesquels elle développe ses activités, surtout quand ceux-ci sont déjà eux-mêmes engagés dans des plans d'actions de développement durable à la réussite desquels l'entreprise peut prendre part directement ou indirectement. Le renforcement de l'insertion d'une entreprise dans son tissu économique local conditionne souvent son « permis social d'exploiter ».

## MESURER LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE D'UNE DÉMARCHE DE RSE

L'expérience des entreprises déjà engagées montre que la prise en compte de sa responsabilité sociétale par l'entreprise a de réelles conséquences positives même si celle-ci peut générer des coûts au moins à court terme. Ils doivent être vus comme des investissements et mis en perspective au regard des bénéfices qu'ils procurent en retour à l'entreprise.

À ce jour, aucune étude n'a pu montrer le lien direct qui existe entre RSE (considérée dans sa globalité) et performance économique en raison de l'extraordinaire complexité des impacts d'une démarche de ce type, qui touche à la fois aux paramètres sociaux, environnementaux et sociétaux.

Néanmoins, des études ont pu démontrer ce lien sur des cas particuliers. Ainsi l'étude commandée par IMS-Entreprendre pour la cité et réalisée par

le cabinet Goodwill Management en partenariat avec Axa, L'Oréal, Orange et Vinci tend à établir que la diversité (genre, âge, handicap, nationalité ou origine ethnique), lorsqu'elle est managée, a un impact positif sur la performance économique de l'entreprise (progression de la productivité).

Autre cas de figure qui illustre bien les nouvelles façons de calculer sa performance pour une entreprise, certaines d'entre elles ont décidé de comptabiliser leurs externalités : les bénéfiques et les dommages directs ou indirects de leurs activités sur la nature, sur la société, etc. Cette évaluation permet à l'entreprise de prendre conscience de son impact et de son niveau de dépendance aux ressources naturelles. Elle peut ainsi mieux anticiper la diminution de ces ressources, se préparer aux conséquences pour elle du changement climatique ou encore devancer la hausse du prix des énergies qui impactera négativement ses comptes.

## LA RSE ET LA NOTION DE COÛT ÉCONOMIQUE GLOBAL : UNE AUTRE FAÇON DE COMPTER

La RSE, si elle est une façon de revisiter les modes de fonctionnement de votre entreprise, notamment lorsque l'on élabore un projet ou que l'on prend une décision, doit aussi entraîner une autre façon de calculer, intégrant notamment le fait que le « rythme » de la RSE est le plus souvent contradictoire avec le cadre de l'annualité habituellement utilisée pour calculer vos budgets. La RSE invite par nature à intégrer plutôt le moyen et le long terme que le court terme dans le calcul des coûts initiaux de vos actions.

Par exemple, si vous envisagez de construire un nouveau bâtiment ou un nouvel atelier pour vos activités, il est aujourd'hui plus prudent de prendre en compte, dans ce projet, le renchérissement inéluctable du coût des énergies à cinq, dix ou quinze ans. Et, même si ça vous coûte un peu plus cher, d'aller tout de suite vers le choix d'une construction qui favorise les économies d'énergie par les matériaux choisis, l'exposition, l'agencement et l'isolation des locaux.

Un bâtiment construit aujourd'hui sans intégrer des éléments de haute qualité environnementale (HQE), de BBC (bâtiment basse consommation) voire d'énergie positive (c'est-à-dire qui produit plus d'énergie qu'il n'en consomme) risque en effet de lui faire perdre une grande partie de sa valeur au fur et à mesure de la hausse du coût des énergies dont on aura besoin pour l'éclairer, le chauffer, le ventiler, etc. et de l'évolution des réglementations en matière environnementale. Ne pas anticiper aujourd'hui ce que certains appellent, à tort, le « surcoût » des mesures environnementales vous ferait prendre le risque, en payant moins cher au départ, de faire baisser à terme le capital immobilier de votre entreprise.

Avec cette façon de prendre en compte le coût économique global d'un investissement, c'est-à-dire les données qui se situent au-delà du simple prix d'achat du bien ou du service, on se garantit beaucoup mieux pour l'avenir et on renforce la pérennité de son entreprise et de son capital matériel.

Cette façon de faire, si elle vaut pour les constructions, vaut aussi pour vos achats de produits ou services. Prenons l'exemple du coût du véhicule utilitaire électrique de 3 m<sup>3</sup> qui est *grosso modo* aujourd'hui deux fois plus cher qu'un véhicule identique essence ou diesel (thermique). Si vous voulez acheter des véhicules électriques pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> de vos transports, il va vous falloir, pour ne pas effrayer vos financiers, savoir dépasser la seule lecture au premier degré des prix d'achat comparés de ces deux types de véhicules. Et dans la présentation de votre dossier d'achat intégrer tous les paramètres (prix du carburant, maintenance, accidentologie, etc.) qui vont vous permettre de constituer les vrais coûts globaux des véhicules électrique et thermique et pouvoir ainsi effectuer une véritable comparaison de coût.

## Une notion qui progresse : le capital immatériel d'une entreprise

### QU'EST-CE QUE LE CAPITAL IMMATÉRIEL ?

Beaucoup de professionnels et d'experts s'accordent désormais à considérer que la valeur marchande d'une entreprise se limite de moins en moins à sa valeur purement comptable (valeur de bilan) et qu'il convient de tenir compte pour l'évaluer de son capital immatériel : capital client, capital naturel, capital relationnel parties prenantes, innovation, marques, capital humain, notoriété et réputation, etc.

Des études réalisées aux États-Unis et en France montrent que les entreprises concernées avaient une valeur marchande à peu près égale à leur valeur comptable à la fin des années 1970 alors que ce rapport est aujourd'hui de l'ordre de 3. Comment expliquer cela ? Pourquoi des investisseurs acceptent-ils d'acheter une entreprise plus chère que sa seule valeur de bilan ? Tout simplement parce qu'acheteurs et vendeurs conviennent que la valeur d'une entreprise dépend aussi de sa capacité à dégager des profits dans le futur, capacité que le chef d'entreprise renforce en adoptant une démarche de RSE.

Il ne suffit pas qu'un dirigeant promette une croissance et une rentabilité données pour que celles-ci se réalisent. Si les clients d'une entreprise sont insatisfaits ou sont en voie de paupérisation, si les salariés sont démotivés, ont des compétences obsolètes ou si le système d'information n'est pas fiable,

l'avenir de l'entreprise est susceptible d'être remis en cause à terme, malgré un bon parcours jusqu'à ce jour et une bonne performance présente. Afin de garantir ces différents facteurs dans le temps, l'entreprise a tout intérêt à développer une politique de RSE appropriée à son activité et à sa taille.

Le capital immatériel permet de prédire la performance future car il recense les principaux éléments permettant de créer de la valeur. Il est donc important que le dirigeant s'attache à établir une cartographie des actifs immatériels de son entreprise, à piloter leurs performances notamment à travers une politique de RSE et à les mesurer autant qu'il est possible de le faire.

## COMMENT L'ÉVALUER ?

Il n'existe pas de méthodologie unique et universellement reconnue pour évaluer le capital immatériel d'une entreprise. Néanmoins, deux institutions françaises ont élaboré des référentiels qui permettent aux chefs d'entreprise d'avoir une idée de la valeur immatérielle de leur PME.

Le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables (CSOEC) a défini un référentiel des valeurs immatérielles identifiables dans les PME : il en a recensé douze, regroupées en trois grands thèmes :

- ▶ le capital humain (la culture d'entreprise et le capital humain);
- ▶ le capital structurel interne (la marque, l'organisation interne, la R&D et l'intelligence économique);
- ▶ le capital relationnel externe (le capital client, l'offre de services, les réseaux et les relations avec les partenaires, l'image, la notoriété et la réputation, la notation cotation par les banques et les autres partenaires financiers, et l'environnement).

L'Observatoire de l'immatériel a quant à lui développé, en partenariat avec le cabinet Goodwill Management, un outil de diagnostic basé sur neuf types d'actifs immatériels qui dépendent de différents critères et sont évalués par différents indicateurs :

1. capital actionnaires;
2. capital client;
3. capital environnemental et sociétal;
4. capital fournisseurs et partenaires;
5. capital humain;
6. capital marques;
7. capital organisationnel;
8. capital savoir / technologique;
9. capital systèmes d'information.

Ces deux référentiels ne se superposent pas tout à fait mais leur croisement donne une idée assez précise de ce que sont les actifs immatériels d'une entreprise, ces actifs qu'une politique de RSE contribue fortement à développer.

## En conclusion, un outil : le guide *Cap vers la RSE*

Pour toute entreprise qui s'intéresse au développement durable, la RSE est devenue progressivement une valeur incontournable du monde des affaires, car elle apparaît comme un levier de performance pour les entreprises. Elle ne concerne pas que les grands groupes et de plus en plus de PME s'engagent dans cette voie.

Le Comité RSE du MEDEF, que je préside, a pris la mesure du mouvement engagé et a souhaité le soutenir et le renforcer. Comme de nombreuses questions de mise en œuvre se posent, une idée s'est rapidement imposée : pour aider les chefs d'entreprise à passer à l'action, il faut privilégier le partage d'expériences et la pédagogie par l'exemple.

C'est la raison pour laquelle le MEDEF a publié un guide de bonnes pratiques : *Cap vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*. Ce guide s'adresse à tous les chefs d'entreprises qui s'interrogent sur leur stratégie RSE pour leur entreprise, quelle que soit sa taille : la RSE constitue-t-elle un levier de performance pour mon entreprise ? comment définir une stratégie RSE adaptée à mon entreprise ? quels outils existent ? quelles applications pratiques sont possibles dans mon secteur ?

Grâce à des fiches thématiques, une boîte à outils complète et des exemples de bonnes pratiques, ce guide doit permettre aux chefs d'entreprise de mieux comprendre le concept et de se l'approprier pour en faire un véritable levier de performance.

Pour Laurence Parisot, présidente du MEDEF, « *les PME déjà impliquées dans des démarches de qualité, hygiène, sécurité, environnement sont sur la bonne voie et doivent continuer dans ce sens. Aux PME et PMI qui ne se sont pas encore engagées de façon structurée dans la RSE, je voudrais dire que l'entreprise, quand elle comprend sa responsabilité sociétale comme étant d'abord un véritable levier de performance pour elle, alors, ce n'est plus un coût mais un investissement et au bout du compte une stratégie gagnante.* »

# « Responsabilité sociale des entreprises, nouvelles contraintes ou opportunités pour les PME ? »

**François FATOUX,**  
*délégué général de l'ORSE*

Aujourd'hui le concept de RSE s'est diffusé dans toutes les sphères de la vie économique. Il n'y a pas de conférence, de formations, de salons professionnels, d'articles de journaux où l'on ne parle de RSE.

Assisterions-nous à un nouveau phénomène de mode ou au contraire à un phénomène visant à changer en profondeur l'ensemble de notre économie, où les petites entreprises seraient reconnues comme de véritables acteurs du changement ?

Il est encore trop tôt pour y répondre avec assurance mais d'ores et déjà nous bénéficions, en 2012, d'un recul pour observer comment la RSE s'est structurée en France. Elle a progressivement touché tous les acteurs économiques, de la société multinationale aux PME et TPE ainsi qu'aux entreprises de l'économie sociale.

En parallèle, certaines organisations professionnelles ont cherché à mobiliser les PME sur les questions de développement durable. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise et les chambres consulaires ont cherché à intéresser leurs adhérents en s'appuyant sur des outils d'autodiagnostic (comme l'outil de Performance globale pour le CJD) ou de sensibilisation et de formation.

Ces approches basées sur le volontariat ont eu des effets limités d'autant que les PME bénéficiaires de ces actions pouvaient se trouver confrontées à des difficultés financières venant de leur banquier ou d'un donneur d'ordre abusant des délais de paiement.

## Comment la RSE s'est imposée aux PME dans le cadre de la relation « donneurs d'ordre/fournisseurs »

Dans la mesure où les grandes entreprises ont pour la plupart externalisé leurs risques et coûts sociaux et environnementaux sur leurs fournisseurs, les directions achats se sont retrouvées en première ligne pour tenter de répondre aux accusations dont elles pouvaient faire l'objet, comme celle de mettre une pression excessive sur leur chaîne de sous-traitance.

Elles ont mené des opérations visant à s'assurer que leurs fournisseurs, et parmi eux beaucoup de PME, partagent les mêmes engagements, valeurs et actions. D'autant que les entreprises donneuses d'ordre y ont été fortement incitées par les pouvoirs publics qui leur demandent, dans le cadre du décret du 26 avril 2012, d'intégrer dans leur rapport annuel des informations relatives à « *l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale* ».

Ces stratégies d'interpellation sont de différents ordres :

- ▶ incitation à partager la charte de développement durable du donneur d'ordre;
- ▶ sollicitation à signer les dix engagements du Pacte mondial de l'ONU;
- ▶ « obligation » de répondre à un questionnaire RSE, soit administré directement par le donneur d'ordre soit sous-traité à un cabinet extérieur (sollicitation si les fournisseurs souhaitent être sélectionnés parmi les répondants à l'appel d'offre);
- ▶ insertion dans les clauses générales d'achat de clauses portant sur la RSE pouvant conduire à une résiliation unilatérale du contrat dans le cas où le fournisseur aurait violé l'une d'elles;
- ▶ réalisation d'audits sociaux et environnementaux pour s'assurer que le fournisseur a réellement satisfait aux engagements contractés.

En 2012, l'ORSE peut témoigner d'une multiplication des questionnaires qui arrivent auprès des entreprises fournisseurs de grandes entreprises. Pour les PME, devoir répondre à ces différents questionnaires, parfois à plus d'une cinquantaine chaque année, est extrêmement contraignant car même si ces derniers traitent des mêmes thématiques (respect des Droits de



l'homme, politique de ressources humaines, protection de l'environnement, etc.), chaque question est formulée différemment appelant des éléments de preuve qui peuvent être difficiles à justifier, comme la discrimination.

Pour permettre aux fournisseurs de s'inscrire dans le cadre d'une démarche de progrès qui soit facilitée, un guide réalisé par l'ORSE, avec le soutien du MEDEF, devrait paraître d'ici la fin 2012 pour apporter une réponse aussi bien aux entreprises qui souhaiteront continuer à interpellier leurs fournisseurs sur les questions de RSE que pour les fournisseurs (PME en particulier) qui voudraient s'organiser et répondre au mieux de leurs intérêts.

## La RSE, opportunité offerte aux PME d'inscrire leur stratégie dans le cadre d'une vision long terme

Les PME se plaignent à juste titre d'être prisonnières d'un quotidien, imposé par leur environnement.

- ▶ Le banquier leur refuse une avance de trésorerie, il faut l'intervention des pouvoirs publics avec la création d'un médiateur du crédit pour mettre à jours les pratiques abusives des banques générées par les longs délais de paiement des donneurs d'ordre et/ou qui n'associent pas réellement leurs fournisseurs dans une logique de partenariat.

- ▶ La création d'une médiation des relations interindustrielles a permis de dénoncer un certain nombre de pratiques abusives regroupées au sein d'un document intitulé *Tableau des 36 mauvaises pratiques* (par exemple, le fait pour le fournisseur d'être contraint d'accepter une évolution de prix dans le temps sans aucun engagement de volume et de durée de la part de son client ou encore la rupture brutale de la relation commerciale par le client au mépris des dispositions contractuelles, et sans indemnisation).

- ▶ Il est difficile, compte tenu de la taille de l'entreprise, d'avoir une véritable politique de gestion des ressources humaines en raison de très fortes variabilités d'activités.

Après ce constat relativement pessimiste, nous souhaitons nous attacher à des éléments plus positifs qui doivent conduire les PME à intégrer la RSE comme l'opportunité à la fois de réinterroger leur propre politique mais aussi de questionner les différents acteurs économiques (clients, branches professionnelles) qui sont en relation directe avec elles.

## Réinterroger sa propre politique

Les entreprises se familiarisent progressivement avec les systèmes de management tels que les normes ISO 9000 sur la qualité et ISO 14000 sur le management environnemental. Souvent poussées par leurs donneurs d'ordre, elles y ont vu un intérêt pour revoir leur processus de fabrication et avoir des productions de meilleure qualité.

Après un long débat impliquant plus d'une centaine de pays et des parties prenantes venant de tous les continents (ONG, syndicats, entreprises et autorités publiques), l'instance de normalisation internationale ISO a élaboré une norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations, dont l'intérêt est de couvrir tous les champs de la RSE.

En France, l'AFNOR a mis en place un observatoire des pratiques d'utilisation de la norme ISO 26000, notamment par des PME. Les témoignages qui remontent font état de l'intérêt qu'y trouvent les entreprises pour s'interroger sur leurs enjeux stratégiques en matière de développement durable et pour revisiter leurs relations avec l'ensemble de leurs parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, riverains, associations de protection de l'environnement, collectivités locales).

Elles peuvent trouver un cadre pour partager avec d'autres entreprises des enjeux communs comme la gestion des déchets, les transports de leurs salariés, sujets qui nécessitent une expertise d'organismes tiers comme les ONG, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) ou d'autres organismes spécialisés.

## Interpeller les donneurs d'ordre sur leur propre politique

De plus en plus les grandes entreprises sont mises en accusation sur les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs. Elles prennent conscience qu'elles n'ont pas intérêt à fragiliser leur chaîne de sous-traitance au risque d'introduire de la « non-qualité » dans les processus de fabrication, voire, dans le pire des cas, des ruptures d'approvisionnement.

Les entreprises les plus avancées pourront mettre en place :

- ▀ des groupes de discussion avec les PME pour leur donner toutes les garanties d'un débat collectif;

- ▶ un système de notation où les PME sont amenées à noter la qualité de leur relation avec leur donneur d'ordre (cela change de la formule traditionnelle où ce sont les fournisseurs qui sont notés);
- ▶ un processus de négociation avec les syndicats de salariés de l'entreprise donneuse d'ordre pour définir les conditions d'une sous-traitance responsable, alors qu'aujourd'hui c'est l'affaire de la direction des achats, qui n'a pas à rendre compte.

Il n'est pas possible de s'interroger sur les relations donneurs d'ordre/fournisseurs sans évoquer les donneurs d'ordre publics que sont les administrations de l'État, les collectivités territoriales et les établissements publics. La réforme du Code des marchés publics, en permettant l'intégration de critères sociaux et environnementaux dans les appels d'offre et les conditions d'exercice des contrats, sera un levier de sensibilisation des PME. Cela n'est pas suffisant pour inscrire une relation durable entre les PME et leurs donneurs d'ordre. Il faut que les collectivités publiques revisitent leurs pratiques d'achat qui sont loin d'être exemplaires, notamment en ce qui concerne les délais de paiement.

L'ORSE est favorable à ce que les Agendas 21 mis en place par les collectivités pour rendre compte de leur politique de développement durable intègrent la relation avec les PME de manière à ne pas les fragiliser davantage mais au contraire à leur permettre de s'inscrire dans une vision à long terme.

## Mobiliser les branches professionnelles pour donner à la RSE une dimension sectorielle

De par les raisons évoquées au début de l'article, la RSE est apparue comme l'affaire des grandes entreprises mais assez rapidement les professionnels et experts de la RSE ont vu les limites d'une approche interprofessionnelle de la RSE avec des référentiels communs à des secteurs aussi différents que la banque, la grande distribution, l'automobile, les médias.

Mais alors que la RSE a émergé dans les années 2000, il a fallu attendre les années 2005 pour voir se créer les premières plateformes sectorielles sur la RSE. Dès 2004, l'ORSE décidait de créer un club réunissant l'ensemble des établissements financiers, assureurs et gestionnaires d'actifs pour débattre de leurs enjeux spécifiques.

Aujourd'hui, la plupart des branches professionnelles ont engagé une stratégie de développement durable même si nous devons constater que le niveau de maturité est extrêmement variable.

L'intérêt majeur de cette mobilisation des branches est que ces dernières vont pouvoir toucher l'ensemble de leurs adhérents et, parmi eux, beaucoup de PME, avec un discours et des pratiques qui traitent des réalités sociales et environnementales de la profession. Ces fédérations pourront aussi assurer une réelle défense de leur secteur mis en difficulté par d'autres secteurs d'activité qui concentrent les grands donneurs d'ordre.

## Conclusion

La RSE est un gisement d'innovation pour les PME, dans un univers très concurrentiel, elle peut être l'occasion pour les entreprises et plus particulièrement les PME de valoriser leur potentiel d'innovation :

- ▶ environnementale, en ayant recours à des produits, des processus de fabrication moins consommateurs en énergie, en eau, moins polluants pour les salariés ainsi que pour les clients et pour l'environnement ;
- ▶ sociétale, par une mobilisation des salariés autour du projet de l'entreprise, leur permettant de communiquer leur fierté de leur entreprise et de ce qu'ils produisent.

Cette capacité d'innovation qui donne du sens aussi bien au dirigeant de la PME qu'à l'ensemble de ses salariés, doit pouvoir être mise en avant, et intéresser aussi bien le consommateur final que l'entreprise cliente.

Dans de nombreux cas, nous pouvons constater que si des grandes entreprises arrivent à s'inscrire à la fois dans une démarche de performance et d'innovation, c'est parce qu'elles sont tirées par le haut par leurs fournisseurs stratégiques, avec lesquels s'est instaurée une relation de confiance où le concept gagnant/gagnant prend ici tout son sens.

Pour Daniel Lebègue, Président de l'ORSE, « nous sommes convaincus que si les entreprises doivent réduire leurs coûts, améliorer leur productivité et leurs marges bénéficiaires, réduire leur facture énergétique, elles ne pourront le faire qu'en s'appuyant sur leurs fournisseurs dits stratégiques, ceux qui ont un véritable savoir-faire, une compétence que l'entreprise se doit d'entretenir et de conforter dans le cadre d'une relation équilibrée avec les PME ».

# AUTEURS ET CONTRIBUTEURS





## Auteurs

Cette étude a été conjointement réalisée par :

**Christian Brodhag**, directeur de recherche à l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne (ENSM-SE) ; **Sandrine Berger-Douce**, professeur à l'ENSM-SE ; avec le concours de : **Florent Breuil**, ingénieur de recherche à l'ENSM-SE ; **Nadine Dubruc**, maître-assistant à l'ENSM-SE ; **François Jaujard**, chargé de recherche à l'ENSM-SE ; **Sophie Peillon**, maître-assistant à l'ENSM-SE.

## Contributeurs et remerciements

Les dirigeants d'entreprises ont fortement contribué à la réalisation de cette étude en consacrant du temps aux auteurs, qu'ils en soient ici chaleureusement remerciés :

**Gilbert Béringer**, directeur de Béringer Aéro ;  
**Sylvain Breuzard**, président de Norsys ;  
**Stéphane Carmine**, directeur général de Carmine ;  
**Benoît Couteau**, président de DFC2 ;  
**Philippe Debruyne**, président de Nord'Imprim ;  
**Emmanuel Druon**, président de Pocheco ;  
**Cécile Galoselva**, présidente d'Étic ;  
**Frédéric Giroir**, directeur d'Atalante ;  
**Georges Jobard**, président de Clextal ;  
**Vanessa Merlin**, responsable Environnement de Nord'Imprim ;  
**David Morlet**, consultant RSE auprès de TLV TVM ;  
**Valérie Roubaud**, présidente de Terre d'Oc ;  
**Emmanuel Vasseneix**, directeur général de LSDH.

Nos remerciements s'adressent également aux personnalités suivantes qui ont enrichi très utilement la présente publication en exprimant leurs points de vue éclairés sur la RSE dans l'environnement des PME :

**Nicole Notat**, présidente de Vigeo ;  
**Christophe Praud**, président du CJD ;  
**Guillaume de Bodard**, président de la commission Environnement et Développement durable de la CGPME ;  
**Robert Durdilly**, président du comité RSE du MEDEF ;  
**François Fatoux**, délégué général de l'ORSE.

Et pour OSEO les auteurs remercient :

**Annie Geay, Jean-Marc Lucchese** et **Elisabeth Walter**, de la direction de l'Évaluation et des Études.

## Pour aller plus loin

Voici quelques liens vers des sites abritant des publications récentes pour permettre d'« aller plus loin » dans la réflexion macro-économique sur la RSE comme dans sa mise en œuvre opérationnelle au sein d'une entreprise.

### **ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie)**

<http://www2.ademe.fr>

L'ADEME est un établissement public qui met à disposition des entreprises, des collectivités locales, des pouvoirs publics et du grand public, des capacités d'expertise, de conseil et de financement dans les domaines de l'environnement, de l'énergie, du développement durable.

Elle édite un très grand nombre de guides.

En 2012 :

*Petit guide d'auto-évaluation des messages de communication*

Il permet d'éviter de faire du *greenwashing* et propose des tests en ligne pour auto-évaluer sa démarche de communication et ses messages à partir de l'argument « Développement durable ».

### **CAS (Centre d'analyse stratégique)**

<http://www.strategie.gouv.fr/content/>

Le Centre d'analyse stratégique, institution d'expertise et d'aide à la décision placée auprès du Premier ministre, réalise sur différents thèmes un grand nombre d'études et publie de nombreux rapports.

En 2012 :

*Rapport sur les technologies compétitives au service du développement durable*, août 2012.

### **CCI France**

<http://www.cci.fr/web/developpement-durable>

CCI France (anciennement ACFCI) est l'établissement national fédérateur et animateur des chambres de commerce et d'industrie. Il réalise notamment de nombreuses publications et guides pour les entreprises.

En 2012 :

*Baromètre RSE des PME*, juin 2012.

*Guide pratique TPE-PME. Comprendre les achats responsables*, mai 2012.





## **Novethic**

<http://www.novethic.fr>

Média et centre de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, Novethic publie de nombreuses études.

En 2012 :

*RSE et communication responsable. Pratique des banques et assurances européennes*, septembre 2012.

## **ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises)**

<http://www.orse.org/>

L'ORSE est une association qui regroupe l'ensemble des acteurs économiques et qui exerce une veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement. Elle édite des rapports et des guides pratiques.

En 2011 :

*Comment mettre en place et animer un réseau de correspondants DD/RSE au sein des entreprises*, février 2011.

En 2010 :

*Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes*, juillet 2010.



# OBSERVATOIRE DES PME





# Présentation

## ACTIVITÉ ET MISSIONS

L'Observatoire des PME d'OSEO constitue un pôle de développement des connaissances sur les PME dont l'action se réalise en partenariat avec les différents organismes qui participent de l'action publique en faveur des PME.

Recenser les informations disponibles sur les PME, clarifier les concepts utilisés, comparer les situations en France et à l'étranger, combler les lacunes de la connaissance, diffuser les informations, telles sont les missions de l'Observatoire des PME.

Le travail de l'Observatoire repose, d'une part, sur une approche quantitative de réalité des petites et moyennes entreprises, et, d'autre part, sur des démarches d'études plus quantitatives.

# Méthode

## LE COMITÉ D'ORIENTATION

La mise en œuvre du programme d'études est suivie en cours d'année au sein du comité d'orientation de l'Observatoire des PME d'OSEO, qui réunit des représentants de l'INSEE, de la Banque de France, du ministère du Redressement productif (DGCIS), de l'APCE (Agence pour la création d'entreprises), du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, du ministère du Budget, de la CGPME, du MEDEF, du CJD, de la Caisse des dépôts (CDC entreprises), de l'INPI et de l'OCDE.

# La recherche universitaire

Dans le cadre de l'Observatoire, OSEO travaille en collaboration avec le monde universitaire : plusieurs études publiées ont été confiées à des chercheurs.

OSEO se tient à la disposition des chercheurs afin d'étudier toute coopération permettant de valoriser les projets de recherche en cours ou les travaux récemment achevés mais insuffisamment connus du monde économique, et d'impulser de nouveaux axes de recherche.

Pour tout contact à ce sujet, envoyer un courriel à :  
[observatoiredespme@oseo.fr](mailto:observatoiredespme@oseo.fr)

## Publications

En dehors du rapport annuel sur la situation des PME et des deux enquêtes semestrielles de conjoncture des PME, l'Observatoire publie ses études, depuis le début de l'année 2003, dans la collection « Regards sur les PME ». Les ouvrages de cette collection, comme le rapport sur les PME, sont diffusés par La Documentation française, et les achats peuvent être faits en ligne sur le site : [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

### « REGARDS SUR LES PME »

La collection « Regards sur les PME » est destinée principalement aux personnes et organismes, publics et privés, dont le travail et les missions concourent à la création, au développement et à la transmission des PME, et à tous ceux qui, à un titre ou à un autre, ont la capacité d'améliorer les services de toute nature, administratifs ou commerciaux, qui sont rendus aux PME.

Pour toute question sur la collection : [observatoiredespme@oseo.fr](mailto:observatoiredespme@oseo.fr)

### Numéros parus

1. PME : clés de lecture
2. PME : l'appui à la création
3. Gestion du personnel et de l'emploi dans les petites entreprises
4. Les PME et l'environnement. Enjeux et opportunités
5. PME et marchés publics
6. Connaissance de l'entreprise par les élèves.  
Contribution du collège et du lycée
7. Entreprises artisanales du bâtiment.  
Pratiques bancaires et besoins de financement
8. Dirigeant de PME, un métier? Éléments de réponse
9. L'accès aux métiers et à l'exercice d'activités dans les PME.  
Typologie et recensement des réglementations
10. PME et innovation technologique. Pour une relation plus naturelle
11. L'appui à la création : trois ans après. Regards de chefs d'entreprise
12. Dirigeants de PME. Au-delà du métier, la vie au quotidien
13. TIC et PME. De l'hésitation à la performance
14. La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux
15. Quels emplois pour les PME? Étude sur les PME et l'emploi en France
16. Une analyse comparative des procédures de faillite : France, Allemagne, Royaume-Uni
17. Freins à la croissance des PME à potentiel de développement
18. PME et brevets
19. Le lien innovation-exportation : l'expérience d'OSEO et d'UBIFRANCE
20. Les PME et les ETI de la filière automobile
21. La défaillance des entreprises

## RAPPORT ANNUEL SUR L'ÉVOLUTION DES PME

Le huitième rapport annuel sur l'évolution des PME, nommé *PME 2012*, sera publié en décembre 2012. Avec cette édition, l'Observatoire des PME d'OSEO continuera à fournir à tous ceux qui s'intéressent à la population des petites et moyennes entreprises françaises les moyens de les connaître plus en détail.



OSEO est une entreprise publique, sans équivalent en Europe, dont la mission répond à une ambition de premier plan : contribuer à faire de la France un grand pays d'innovation et d'entrepreneurs.

L'action d'OSEO s'articule autour de trois métiers complémentaires :

- ▶ le soutien de l'innovation ;
- ▶ la garantie des financements bancaires et des interventions des organismes de fonds propres ;
- ▶ le financement des investissements et du cycle d'exploitation aux côtés des établissements bancaires.

Cette spécificité lui permet de proposer un continuum de financements pour accompagner l'entreprise à chaque stade de son développement et en particulier lors des étapes de rupture qui sont facteurs de risque : par exemple, la création, l'innovation, l'international, l'investissement ou encore la transmission.

L'objectif est toujours le même : assurer aux interventions d'OSEO le maximum d'effet d'entraînement sur l'initiative privée, et ce dans un souci constant de la meilleure utilisation possible de la ressource publique qu'elle soit régionale, nationale ou européenne.

Aider les PME à innover et à grandir constitue, plus que jamais, une priorité pour OSEO, confirmée par l'élargissement de son périmètre d'intervention et le renforcement de ses moyens d'action. Une attention particulière est aujourd'hui portée aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) ou à fort potentiel de croissance, capables d'exporter des produits à forte valeur ajoutée et de devenir les champions de demain.

### OSEO.FR

oseo.fr, le site du groupe OSEO, s'adresse aux PME et à leurs partenaires (réseaux d'accompagnement, établissements financiers...) pour leur offrir les informations, conseils et services utiles pour créer leur entreprise, se développer, innover, s'internationaliser, gérer au quotidien, reprendre ou transmettre leur entreprise.

Les présentations des études de l'Observatoire sont consultables sur le site internet oseo.fr



## RSE, SOURCE DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES PME

La littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), si elle est abondante pour les grandes entreprises, demeure peu disert pour les PME. Le défi serait-il, comme le jugent certains, hors de leur portée ?

Le présent ouvrage ne cherche pas à développer de nouvelles théories mais bien à démontrer que les PME sont en train de s'approprier, voire d'utiliser la RSE comme un levier pour leur croissance.

L'étude réalisée par l'équipe de l'École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne et pilotée par Christian Brodhag propose un tour d'horizon des changements induits par la RSE, des enjeux et du rôle des parties prenantes.

Dans un deuxième temps, elle illustre ces mutations par les pratiques de douze PME, même si celles-ci ne maîtrisent pas parfaitement outils et méthodologies dédiés. L'intuition et le pragmatisme ont leur part dans une réelle stratégie déployée de long terme.

Elle propose enfin des facteurs clés de succès d'une démarche de RSE dans une PME. Le rôle déterminant du chef d'entreprise qui réconcilie management responsable et rentabilité n'en est pas le moindre.

Nicole Notat, actrice engagée de la notation des valeurs immatérielles et de la RSE, réagit à ces facteurs clés de succès et les grands corps sociaux (CJD, CGPME, MEDEF et ORSE) apportent leurs contributions à une prise de conscience collective des enjeux portés par les PME.

*La collection « Regards sur les PME » est destinée principalement aux personnes et organismes dont le travail et les missions concourent à la création, au développement et à la transmission des PME et des entreprises de taille intermédiaire (ETI).*

DF : 6PM32320  
ISBN : 978-2-11-009220-5  
ISSN : 1761-1741  
8000 22



9 782110 092205

Diffusion  
Direction de l'information  
légale et administrative  
La documentation Française  
Tél. : 01 40 15 70 10  
[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

Imprimé en France  
Prix : 19 €