

LA RSE EN PME : UNE SOURCE DE COMPÉTITIVITÉ À DÉVELOPPER



Depuis quelques années, la quasi totalité des grandes entreprises ont formalisé leur politique de responsabilité sociétale. Mais pour les PME, cette préoccupation est moins systématique. Pourtant, celles qui se sont engagées dans cette voie en retirent des bénéfices tangibles. Illustrations et témoignages issus d'une étude rédigée par Christian Brodhag, ancien délégué interministériel au Développement durable, universitaire et consultant, en collaboration avec Sandrine Berger-Douce, professeur à l'école des Mines de Saint-Etienne.

REGARDS SUR LES PME N° 22

corbis

RSE, SOURCE DE COMPÉTITIVITÉ POUR LES PME

observatoire des pme

La documentation Française

oseo

UNE ÉTUDE EN TROIS PARTIES RÉALISÉE PAR L'OBSERVATOIRE DES PME D'OSEO.

- CE QUE CHANGE LA RSE.
- DOUZE PME, DOUZE BONNES PRATIQUES ILLUSTRÉES. DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE
- FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS.

CE QUE CHANGE LA RSE

Si l'émergence du concept de développement durable est avant tout liée au caractère critique qu'a revêtu la problématique environnementale au cours des dernières décennies, il inclut également les enjeux sociaux et sociétaux. Il s'agit, en tout cas, d'une mutation mondiale qui peut être vue comme une contrainte, mais aussi comme une formidable opportunité d'innovation et de développement.

Sur le plan international, la conférence des Nations unies sur le développement durable de juin 2012 (dite Rio+20) a réaffirmé des objectifs qui se traduisent par des conventions et autres accords internationaux déclinés dans les législations nationales. Quant aux entreprises, c'est à travers leurs politiques de responsabilité sociétale qu'elles contribuent au développement durable.

Élaborée en presque cinq années, la norme ISO 26000 n'est pas une norme technique ni un système de management avec l'objectif d'obtenir une certification, mais plutôt un ensemble de lignes directrices. Cette norme a largement inspiré la stratégie de responsabilité sociale des entreprises, élaborée en octobre dernier par la Commission européenne.

Au-delà de ces dispositifs, les notions de création de valeur, d'«économie verte» ou d'éco-socio-conception amènent à porter un regard nouveau sur celle, plus générale, de performance de l'entreprise.

Acteurs clés de l'économie, les PME sont éminemment concernées par ces problématiques, *a fortiori*, à un moment où l'on parle beaucoup de reterritorialisation, de boucles courtes, de réseaux locaux... D'où l'intérêt d'identifier des pistes pour aider les PME à s'engager sur cette voie, avec des exemples concrets.

PRINCIPES ET ENJEUX TIRÉS DE L'ISO 26000

L'ISO 26000 fournit un cadre pertinent pour aborder la responsabilité sociétale. En matière de gouvernance et d'organisation, sept principes devraient être respectés : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des intérêts des parties prenantes mais aussi respect des réglementations législatives en vigueur, prise en compte des normes internationales de comportement et respect des droits de l'Homme.

Ce dernier principe fait d'ailleurs partie des six questions centrales évoquées par l'ISO 26000, les cinq autres étant les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et, enfin, les communautés et le développement local.

La norme ISO 26000, dans son encadré 3, prévoit une approche spécifiquement adaptée aux petites et moyennes organisations (PMO) et une méthodologie destinée à accompagner les dirigeants dans la construction de leur démarche RSE.

RELECTURE À LONG TERME DES STRATÉGIES DES ENTREPRISES ET NOUVEAUX ENJEUX SOCIÉTAUX

Généralement intuitive, la stratégie des PME est rarement formalisée. Pour autant, la question de la vision revêt une dimension cruciale dans ces structures où le processus stratégique repose surtout sur les épaules du dirigeant. Contrairement aux idées reçues, les PME ne sont pas uniquement focalisées sur le court terme et leurs dirigeants ne manquent pas de s'interroger sur la valeur patrimoniale de leurs entreprises.

C'est d'abord sous forme d'investissements – dans de nouveaux moyens de production ou dans des solutions permettant d'économiser l'énergie, par exemple – que cette vision de long terme se concrétise.

La mesure de la valeur économique de l'entreprise et de sa performance est, elle aussi, amenée à s'élargir. En complément de la comptabilité "classique", de plus en plus d'approches nouvelles incluent des critères relatifs à la durabilité et au bien-être des personnes. Ainsi, la notion de capital immatériel, autrement dit toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers, recouvre à la fois le capital client et humain, le capital savoir mais aussi partenaire ou notoriété, et encore le capital organisationnel et système d'information.

Selon certains experts en stratégie, les concepts de valeur partagée et d'investissements dans les capitaux intangibles pourraient remplacer celui de RSE.

INNOVER, REVISITER LES PRODUITS ET SERVICES, TENDRE VERS L'OPÉRATIONNALISATION

Si les objectifs environnementaux du développement durable sont des moteurs d'innovation, le volet social et sociétal n'est pas à négliger. Dans ce domaine, l'implication des parties prenantes – institutions et territoires – revêt une dimension particulière puisque les PME jouent un rôle privilégié pour relayer sur le terrain les politiques locales de développement durable.

Encadrée par un système formalisé, l'approche managériale de l'environnement se traduit par une réduction sensible des impacts environnementaux. Une gestion collective des politiques environnementales, organisée notamment à l'échelle territoriale, peut s'avérer plus efficace qu'une gestion individuelle.

Comme l'ensemble des entreprises, les PME sont de plus en plus incitées à développer l'approche "produit/service", qui considère l'ensemble du cycle de vie des produits (notion d'éco-conception).

Pour les petites et moyennes sociétés, les démarches RSE représentent en tout cas de véritables opportunités de création de valeur. Pour preuve, plusieurs organisations ont proposé, ces dernières années, des méthodologies et des stratégies d'appropriation proactive de la RSE spécifiquement adaptées aux petites structures.

DOUZE PME, DOUZE BONNES PRATIQUES ILLUSTRÉES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

 **Atalante**, opérateur de voyages orienté « voyage à pieds », *Lyon (Rhône)*

Premier prix de l'initiative responsable BREF Rhône-Alpes en 2012 et lauréat du Trophée Solidaire en 2011, cette entreprise a développé dès sa création une activité de tourisme responsable, notamment en formant des guides locaux et en créant des liens forts avec les populations locales. Une politique payante puisque le chiffre d'affaires augmente de 10 % par an...

 **Béringer Aéro**, fabricant de roues et de freins pour l'industrie aéronautique, *Tallard (Hautes-Alpes)*

Traçabilité des produits, production régionale, locaux à la norme BBC (bâtiment basse consommation), efforts sur les emballages et sur les conditions de travail... cette entreprise a initié une nouvelle façon de vendre. Son label « Made in Respect », qui conjugue l'éthique et l'économique, lui confère un véritable atout commercial.



♻️ Carmine, isolation thermique, peinture, ravalement, Bobigny (Seine-Saint-Denis)

Entreprise familiale créée en 1927, Carmine a mis un accent particulier sur sa politique de santé/sécurité des collaborateurs. Ce n'est pas tout : cette PME s'est également engagée dans une politique active de réduction des impacts environnementaux de son activité. Pour son dirigeant, la question du retour économique est primordiale.

♻️ Clextral, ensemblier-constructeur pour l'industrie agroalimentaire, Firminy (Loire)

Leader mondial sur son marché, avec 83 % de son chiffre d'affaires réalisés à l'export, cette entreprise a développé une technologie «à rentabilité de long terme» et cela la positionne naturellement sur le terrain de la RSE. En interne, la politique de dialogue social de Clextral repose sur trois axes : information, coopération et créativité.

♻️ DFC2, négoce de fournitures pour les professionnels du bâtiment, Les Sorinières (Loire-Atlantique)

Dès 1995, après un voyage privé au Vietnam qui lui a fait l'effet d'un véritable déclencheur, le dirigeant de DFC2 s'est résolument investi dans la RSE : en interne (formation continue, égalité professionnelle, articulation vie privée/vie professionnelle...) mais aussi en externe (engagement formalisé vis-à-vis du client, création d'un indicateur dit «Éclairer Ethique Produits®»...). DFC2 est aujourd'hui surnommée le "bio de la quincaillerie"...

♻️ Etic, création et gestion de centres d'affaires dédiés aux acteurs du développement durable et financés par des investisseurs solidaires, Vaulx-en-Verin (Rhône)

Dans cette jeune entreprise, qui a précisément pour objet social le soutien au développement durable, toutes les décisions sont prises en fonction des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. Sa fondatrice et dirigeante souligne à quel point il est important de diffuser une excellente information sur le sujet, aussi bien en interne que vis-à-vis des publics externes.

♻️ LSDH, production et conditionnement de lait et de jus de fruits, Saint-Denis-de-l'Hôtel (Loiret)

Très axée sur l'innovation, ce qui lui a valu de nombreuses distinctions ces dernières années, cette entreprise a commencé par faire de la RSE "sans le savoir", son dirigeant ayant toujours mené une politique exemplaire en matière de recrutement, de

management et de politique salariale. Il a fédéré l'ensemble de ses collaborateurs autour d'un système de valeurs humaines qu'il a rapporté à l'entreprise. Ce volet interne a rapidement été complété par un engagement environnemental.

♻️ Nord'Imprim, imprimerie offset, Steenvorde (Nord)

C'est un contexte de crise économique qui a amené Nord'Imprim à s'engager dans la RSE. En 2009, face à une baisse d'activité, l'entreprise a pris la décision de n'utiliser que du papier recyclé et de lancer une "dynamique verte" auprès de ses clients. Égalité salariale hommes/femmes, emploi d'un salarié handicapé, mise en place d'une politique ambitieuse de formation ou encore achat responsable complètent cette approche.

♻️ Norsys, société de services en informatique et en ingénierie, Ennevelin (Nord)

Actuellement président de Greenpeace France, le dirigeant de Norsys a engagé son entreprise dans la RSE "tous azimuts" : politique de diversité, signature d'une charte de la parentalité, université d'entreprise, réduction de l'impact environnemental des activités, création d'une fondation d'entreprise... Et cela toujours en confortant le développement économique de la société.

♻️ Pocheco, fabricant d'enveloppes, de pochettes et de sacs à soufflet, Forest-sur-Marque (Nord)

Assumant son militantisme écologique, le dirigeant de Pocheco a appliqué dans son entreprise les principes de l'écolonomie (écologie/économie). La stratégie repose sur le respect du système QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) avec une utilisation de l'eau de pluie, panneaux photovoltaïques, optimisation des transports, traitement des eaux usées par bamboueraie... Chaque année, ces mesures génèrent plus de 500 000 € d'économie. Un fort accent est également mis sur le bien-être des salariés et la qualité des relations humaines, en interne comme en externe.

♻️ Terre d'Oc, senteurs cosmétiques et thés, Villeneuve (Alpes-de-Haute-Provence)

Du fait de son positionnement commercial et de son activité, éminemment axés sur le bien-être, mais aussi parce que cette société travaille en mode collaboratif avec différents réseaux (elle fait notamment partie de l'association Bio Partenaire), Terre d'Oc multiplie les pratiques relevant de la RSE, aussi bien sur le plan environnemental qu'en matière d'éthique, de qualité de vie au travail ou de sensibilisation au développement durable.

TLV TVM, transport maritime de passagers et de marchandises, La Crau (Var)

C'est après un bilan carbone en 2008 dans une société du même secteur par un consultant RSE que le directeur de TLV TVM a souhaité s'engager davantage sur ce terrain. L'intervention du consultant a permis de formaliser de nombreuses pratiques déjà existantes et de mettre en place un système d'objectifs et d'indicateurs.

En interne, cet engagement s'est traduit par la mise en place d'une charte de la diversité, de la formalisation du tutorat et de la prise en compte des risques sur la santé et la sécurité.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

À partir des témoignages présentés dans la deuxième partie de l'étude et des apports de chercheurs spécialisés, Christian Brodhag et Sandrine Berger-Douce identifient les principales conditions de réussite de la RSE dans les PME, que ce soit en termes de création de valeur économique ou de capital immatériel.

► L'accompagnement des dirigeants de PME dans l'engagement vers la RSE représente un enjeu essentiel de long terme, car c'est en développant leur capacité d'anticipation stratégique que les PME pourront se différencier. En outre, au regard des grandes entreprises, la proximité revêt une dimension spécifique et cruciale pour les PME.

► Néanmoins, parmi les dix conditions de succès identifiées par le MEDEF pour réussir une démarche RSE, seules certaines sont adaptées aux PME. Les systèmes de notation et d'indicateurs, notamment, ne conviennent pas toujours aux petites structures.

► Une chose est sûre : l'engagement personnel du dirigeant reste une condition indispensable, ne serait-ce que pour des raisons d'exemplarité. Dans le cas spécifique des PME familiales, la vision de long terme revêt une dimension particulière.

► Le pragmatisme s'impose et la méthodologie d'intégration de la RSE doit être adaptée aux ressources et aux compétences de chaque structure.

► Si toute la chaîne de valeur doit être revisitée, depuis l'amont (fournisseurs, prestataires externes...) jusqu'à l'aval (clients...), il demeure essentiel de faire adhérer les salariés, de leur donner l'envie de s'engager dans une politique de RSE.

► L'implication dans des réseaux professionnels à l'échelle des territoires (écosystèmes d'affaires) représente un apport précieux, notamment en termes de veille.

► Les aspects économiques et financiers ne doivent pas être négligés, même si la question du retour sur investissement reste difficile à mesurer.

► Enfin, le volet communication est encore insuffisamment pris en compte par les PME qui auraient pourtant tout intérêt à valoriser leurs actions écoresponsables.

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.



**EN VENTE À PARTIR
DU 22 NOVEMBRE 2012
REGARDS SUR LES PME N° 22**

ISBN : 978-2-11-009220-5

19 €

DIFFUSION

**DILA – Direction de l'information légale et administrative
www.ladocumentationfrancaise.fr**