



Le Club
RODIN

Réinventer nos PME

Le rôle essentiel de la RSE

Le Club RODIN

Ecrit par Gérard Cappelli

Préface de Gilles Schnepp,
Président de la FIEEC

et Pierre Gattaz,
Président du MEDEF

Réinventer nos PME

Le rôle essentiel de la RSE

Le Club RODIN

Ecrit par Gérard Cappelli

Préface de Gilles Schnepp,
Président de la FIEEC

et Pierre Gattaz,
Président du MEDEF



Le Club Rodin : auteur et éditeur

Think tank autonome, le Club Rodin est composé de membres des syndicats de la FIEEC (Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication numérique). Dirigeants de PME pour la plupart, ex-directeurs ou managers, ils échangent régulièrement leurs expériences lors de soirées-débats conviviales et animées.

A l'instar de son premier ouvrage, *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats*, le Club Rodin a élaboré ce livre à partir de témoignages de dirigeants et d'accompagnateurs d'entreprises, essentiellement PME et TPE. Deux jeunes stagiaires, de l'ISMaPP (Institut Supérieur du Management Public et Politique) et de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, ont réalisé les interviews et les documents de travail.

Sans la passion et la ténacité du président du Club Rodin, Bernard Bismuth, ex-président de la FIEN (Filière des Industries Electroniques et Numériques), ce projet qui concrétise plus d'une année de travail collaboratif et associatif n'aurait pas abouti.

Gérard Cappelli : co-auteur et rédacteur

Membre du Club Rodin, Gérard Cappelli a consacré une trentaine d'années de sa vie professionnelle, dans l'industrie électrique, à une PMI familiale devenue une ETI internationale. Fort de ses expériences de management commercial puis général, il a créé en 2008 son cabinet de conseil-formation focalisé sur deux pôles : les projets stratégiques en PMI-ETI et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Passionné par la RSE, auteur de *Faire croître une PMI* (Editions Afnor), et rédacteur de *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats* (premier ouvrage du Club Rodin), il a proposé sa contribution bénévole à ce nouveau projet du Club. Sa participation active aux commissions normatives en Qualité (ISO 9001) et Responsabilité sociétale (ISO 26000), ainsi qu'aux associations professionnelles (France Qualité Performance et groupe RSE de l'Alumni des Arts et Métiers) lui ont permis d'intégrer ses connaissances à la rédaction de ce livre.

© Le Club Rodin, 2017
ISBN 978-2-9541250-1-5

Les dessins humoristiques sont de Samuel Bismuth et Gil Guez.

Propriétés de B de B Consulting, ils ont été mis gracieusement à la disposition du Club Rodin.

La maquette et la mise en page ont été réalisées par Kristel Deshayes de la FIEEC.

Ce livre a été imprimé par ETC INN.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1er juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

Les éditions du Club Rodin

c/o FIEN – 17 rue de l'amiral Hamelin, 75116 Paris
contact@clubrodin.fr

Sommaire

Remerciements	6
Préface	9
Résumé du livre	13
Préambule	15
Introduction	16

Partie I - La RSE crée de la valeur **21**

1 Un cadre politique et stratégique	23
1.1 Un projet d'entreprise	23
1.2 Une orientation stratégique	26
1.3 Une dynamique d'innovation	27
2 La RSE : un système de management ?	31
2.1 Une valeur ajoutée dans le management	32
2.2 La nécessité du pilotage	33
2.3 Reporting ou « redevabilité » ?	34
3 RSE : La performance globale	41
3.1 Un levier de performance économique	42
3.2 La performance sociale	43
3.3 La performance environnementale et sociétale	45
<i>Résumé de la partie I - La RSE crée de la valeur</i>	<i>49</i>

Partie II - La RSE n'est pas une priorité **51**

4 La RSE concerne-t-elle les PME ? **53**

4.1 Une affaire de grands groupes 54

4.2 Beaucoup de « com » 57

4.3 PME : Monsieur Jourdain de la RSE 58

5 Trop de normes et réglementations **63**

5.1 Réglementer la RSE ? 63

5.2 Encore de l'ISO ! 66

5.3 Besoin de simplification 68

6 Les obstacles à la RSE **71**

6.1 Quelle stratégie en PME ? 72

6.2 Pas le temps, pas les moyens 74

6.3 A quoi bon ? 76

Résumé de la partie II - La RSE n'est pas une priorité 78

Partie III - Lancez-vous en RSE ! **81**

7 La RSE : une vision globale et pérenne **85**

7.1 Un choix entrepreneurial 88

7.2 Anticiper la demande des clients 91

7.3 Une RSE volontaire, pas réglementaire 94

8 Une démarche structurée qui consolide l'entreprise	97
8.1 Une démarche structurante	98
8.2 Un système de management élargi	100
8.3 Une démarche sectorielle ?	103
 9 Réinventer nos PME	 109
9.1 Un positionnement politique	110
9.2 Une exemplarité opérationnelle	112
9.3 La RSA : Responsabilité Sociétale... des Autres !	117
 <i>Résumé de la partie III - Lancez-vous en RSE !</i>	 <i>123</i>
 Conclusion	 125
 Annexes	
Annexe 1 : Liste des personnes interviewées	133
Annexe 2 : La norme ISO 26000 en résumé	137
Annexe 3 : Avis sur quelques rapports RSE	141
Annexe 4 : Bibliographie	147
Annexe 5 : Sitographie	151
Annexe 6 : Les 5 fiches RSE (Club Rodin)	153

Remerciements

La réalisation d'un livre dans un cadre associatif est le fruit d'une coproduction dont le Club Rodin souhaite remercier tous les acteurs directs :

- les cinquante témoins¹ qui ont accepté de répondre à nos questions et de s'exprimer sur la RSE en toute transparence ;

Leurs propos constituent la principale « matière première » de l'ouvrage. La liste de leurs noms et entreprises figure en annexe 1.

- nos deux stagiaires Juliette Plastre (ISMaPP) et Solène Lemoine (Paris 1 Panthéon-Sorbonne) qui ont mis en forme les interviews ;

Juliette les a réalisées et matérialisées puis Solène a complété et finalisé le travail. Les deux ont été à la fois brillantes, efficaces et toujours souriantes.

- nos deux dessinateurs Gil Guez et Samuel Bismuth qui ont agrémenté les pages de ce livre par leurs créations originales ;

L'un est professionnel et avait réalisé nos fiches sur la RSE ; l'autre est un créateur de talent, « amateur » selon lui, un artiste selon nous.

Notre activité s'inscrit dans le cadre de la FIEEC, sans laquelle l'ouvrage n'aurait pu voir le jour. Nous exprimons nos vifs remerciements à :

- Gilles Schnepf, Président, qui a encouragé la publication de l'ouvrage et dont la préface montre l'intérêt qu'il porte à la RSE, au sein de la Fédération et également dans le groupe qu'il dirige ;
- Eric Jourde, Délégué général, qui nous a suivis tout au long du projet et qui en a facilité la réalisation et le financement ;
- toute l'équipe de la FIEEC pour son appui à la fois discret et efficace, dont Gilles Rouvière (Directeur délégué), Yoann Kassianides (Directeur Communication) et Anne-Charlotte Wedrychowska (Chef de service Développement durable) ;
- sans oublier Kristel Deshayes (Responsable Communication) qui a su, par son professionnalisme, transformer notre document de travail en un véritable ouvrage ;
- et les syndicats professionnels qui ont financé cet ouvrage : SNESE, SPDEI et particulièrement ACSIEL pour sa dotation complémentaire.

¹ Leurs témoignages figurent, en version intégrale, sur le site du Club Rodin : <http://www.clubrodin.fr/>

Enfin, que tous les membres du Club Rodin soient eux-mêmes remerciés pour leur contribution bénévole et continue tout au long des soirées de la rue Hamelin :

- le comité de relecture, constitué de Claude Dammann, François Kurek, Michel de Nonancourt et Jean-Pierre Velly ;
- tout le reste de l'équipe : Pierre-Jean Albrieux, Jean-Luc Duquesne, Stéphane Dupoux, Alain Milard, José Schoumaker et Christian Ulrich ;
- sans oublier le rédacteur et concepteur Gérard Cappelli.

Au nom du Club Rodin,
Son Président, **Bernard Bismuth**



C'est quoi la RSE ?



Définitions de la RSE

(ou RSO : Responsabilité Sociétale d'une Organisation)

Norme ISO 26000 (Novembre 2010)

Définition 2.18 :

« **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.»

Commission européenne (Octobre 2011)

Extrait § 3.1 de *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014* :

« **Responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société** »

Préface

Les transitions énergétique et numérique en cours nous invitent à repenser nos modèles. Dans tous les secteurs d'activités, c'est l'ensemble des processus qui sont appelés à évoluer, qu'il s'agisse de notre manière de concevoir, de produire, ou plus simplement d'évoluer et de vivre au sein de nos entreprises.

Cette double transition à la source et au cœur de laquelle se situent les électrotechnologies ouvre un monde nouveau avec des horizons élargis ; elle constitue d'une certaine manière un nouveau laboratoire et un socle efficace pour la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

En effet, l'apport des électrotechnologies, à travers la numérisation de toutes les activités, est consubstantiel à celui de la RSE. Les produits, services et solutions de nos industries représentent autant d'outils, à la disposition de tous les acteurs, pour s'engager dans une démarche RSE. Ils permettent par exemple d'optimiser et de mieux gérer les activités, de maîtriser leur impact environnemental et plus généralement d'apporter de nouvelles réponses en termes organisationnels et dans la vie quotidienne des entreprises.

C'est la raison pour laquelle la FIEEC a, de longue date, mené des réflexions approfondies sur ce sujet majeur de la RSE et proposé aux entreprises de la profession plusieurs documents pour leur permettre de passer du concept théorique à la mise en œuvre pratique.

Toutefois, force est de constater que l'appréhension de ce sujet varie fortement en fonction de la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises sont en effet de plus en plus assujetties à un ensemble de contraintes réglementaires et de *reporting* RSE et donc mécaniquement rompues au traitement du sujet.

Il est aujourd'hui primordial que cette prise de conscience atteigne également les PME. En effet, pour beaucoup d'entre elles, la RSE est parfois appréhendée comme une source de contraintes supplémentaires, sans valeur ajoutée réellement identifiée ou bonne pratique de référence.

Dans ce domaine, un travail majeur d'évangélisation doit être entrepris et la réflexion de grande qualité initiée par le Club Rodin, *Think Tank* de la FIEEC, est de ce point de vue importante. En effet, la particularité du présent ouvrage est de reposer sur une action de terrain considérable avec des dizaines de dirigeants de PME interrogés, et plus d'une année d'analyse en vue de proposer une vision adaptée.

Au-delà, c'est véritablement la démarche de cet ouvrage qui en fait son originalité et sa valeur : fort de cet ensemble d'interviews, le Club Rodin s'est efforcé d'aborder la RSE à travers les préoccupations, les inquiétudes et les aspirations des PME. Loin des ouvrages hors-sol sur le sujet, ce livre est bien un outil conçu pour les PME et dans lequel leur voix est présente à chaque page pour tenter de donner une résonance concrète aux concepts de la RSE.

Ainsi, le Club Rodin tient pleinement son rôle de réflexion et de transmission des bonnes pratiques à l'ensemble des entreprises du secteur. Après un premier travail de qualité sur le thème des achats, ce deuxième opus sur la RSE s'avère particulièrement adapté à la nécessité pour nos entreprises, et notamment les plus petites d'entre elles d'adopter une approche positive de la RSE.

Le club Rodin fait ici œuvre utile en contribuant à la diffusion d'une nouvelle conception de la RSE auprès des PME : cette action conforte la promotion de valeurs communes au sein de la filière et contribue ainsi à rendre notre chaîne de valeur plus cohérente et donc plus forte.

Faire de la RSE une priorité, et ce pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille, est un enjeu de premier ordre pour notre profession. La contribution précieuse des membres du Club Rodin s'inscrit dans cette dynamique portée par la FIEEC et ne peut que contribuer à inciter le plus grand nombre d'entreprises à s'engager dans une démarche profonde et vertueuse de RSE.

Je vous en souhaite une bonne lecture.

Gilles Schnepf
Président de la FIEEC

Les TPE/PME ont tout à gagner à s'engager dans une démarche RSE. La RSE est un levier de performance économique et de compétitivité. Selon une étude France Stratégie, les entreprises qui intègrent les critères RSE ont augmenté leur performance de 13% en moyenne. Grâce à une gestion optimisée des consommations d'énergie et des ressources naturelles, elle contribue à une réduction des coûts. La RSE est aussi un facteur d'innovation. La préservation de la biodiversité, des ressources l'oblige en effet à repenser les process, les modes de production. C'est enfin un facteur d'innovation sociale qui prend en compte les attentes des salariés.

Faire le choix de la RSE est un avantage comparatif pour les TPE/PME qui leur donne une identité « augmentée ». Elle leur permet de se différencier tout en répondant aux attentes croissantes de leurs clients, de plus en plus sensibles aux conséquences sociales et environnementales de leurs achats, de leurs donneurs d'ordre de plus en plus exigeants sur le comportement socialement responsable de leurs fournisseurs et aux demandes des investisseurs. C'est aussi une façon de prendre en compte les souhaits et les attentes des salariés dont les critères de choix ne se limitent plus aux niveaux de rémunération et de responsabilité. Les salariés aujourd'hui sont en quête d'autre chose, ils souhaitent trouver et donner du sens à leur travail. C'est un facteur de fidélisation mais aussi de performance. Un salarié s'implique davantage dans une entreprise dont il partage les valeurs et qui l'encourage

Si l'entreprise est un acteur majeur de la vie économique, son rôle effectif dépasse sa mission initiale. Parce qu'elle emploie des femmes et des hommes, qu'elle est implantée dans un territoire, dont elle est parfois le seul employeur, l'entreprise a un rôle social et sociétal évident et reconnu. Avec la RSE, l'entreprise élargit son rôle. Et ce rôle est essentiel. En appliquant les principes RSE à son fonctionnement et à son développement, l'entreprise répond aux défis de son temps et contribue de façon significative à la croissance durable et à l'évolution harmonieuse et pacifiée de son pays. Le fait que le Club Rodin, à la création duquel j'ai participé, s'empare de ce sujet conforte mon optimisme sur l'avenir de la France et de ses entreprises.

Pierre Gattaz
Président du MEDEF





Résumé du livre

Dans son premier ouvrage, Réinventer l'industrie, le rôle essentiel des achats, le Club Rodin proposait aux acheteurs des grandes entreprises de contribuer à la renaissance industrielle. Dans ce deuxième ouvrage, il interpelle les **PME** en leur recommandant de **s'engager en RSE**.

Chacune des trois parties du livre est étayée par de nombreuses citations provenant des témoignages de 50 dirigeants de PME (ou représentants institutionnels) :

Partie I - La RSE crée de la valeur

Au niveau politique, la RSE s'inscrit dans le **projet d'entreprise** : les engagements RSE dans la vision à long terme, et les principes RSE dans les valeurs. Et les bonnes pratiques RSE sont cohérentes avec les **orientations stratégiques**, notamment l'écoute des parties prenantes.

La « démarche RSE » est structurée et s'intègre dans le système de **pilotage** de l'entreprise. Elle se décline en PDCA, comme un système de **management** : « P » de Planification stratégique, avec des objectifs liés à l'analyse des impacts ; « D » de Déploiement des actions dans les domaines les plus pertinents ; « C » de Contrôle et suivi des résultats, et « A » de Amélioration. La communication avec les **parties prenantes** s'opère tout au long de la démarche, générant ainsi une **dynamique d'innovation**.

La valeur créée par la RSE est matérielle et immatérielle. Elle est générée par la « **performance globale** » de l'entreprise : à la fois économique, sociale, environnementale et sociétale, avec également de bonnes pratiques de gouvernance et management.

Partie II - La RSE n'est pas une priorité

Vue par les PME, la RSE peut être considérée comme une spécificité des grands groupes soumis à la réglementation sur le reporting extra-financier. Elle est globalement mal connue et ne semble pas être une priorité pour la grande majorité des PME. Certaines sont convaincues d'en faire, comme Monsieur Jourdain, sans le savoir.

Parmi les freins au développement de la RSE en PME, les **normes et réglementations** sont citées comme des contraintes et lourdeurs. Même si les certifications ISO ne sont pas systématiquement décriées, une « ISO de plus » n'est pas souhaitée. En outre, les 146 pages de la norme de Responsabilité Sociétale ISO 26000 effraient.

Les autres **obstacles** cités dans le *Baromètre RSE des PME* sont essentiellement le manque de ressources financières et humaines et une faible demande des clients pour le moment. D'où le questionnement de la plupart des dirigeants de PME quant au retour sur investissement de la RSE : « A quoi bon ? »

Partie III - Lancez-vous en RSE !

Confirmant la **création de valeur** par la RSE (partie I) et relativisant les réserves des dirigeants de PME à son égard (partie II), le Club Rodin considère qu'elle est une formidable opportunité de « **réinventer nos PME** ».

D'une part, lancer une démarche RSE permet de (re)définir une **vision globale** et pérenne de l'entreprise, avec un engagement politique à long terme du dirigeant. Sans exigence réglementaire, c'est un choix volontaire qui anticipe les attentes des parties prenantes.

D'autre part, c'est l'occasion de consolider les pratiques d'organisation. La démarche RSE **structure** le management et le pilotage de l'entreprise, avec une prise en compte globale des enjeux stratégiques et des parties prenantes. Elle crée une **dynamique fédératrice**.

Enfin, la RSE implique une considération réciproque. Le Club Rodin souligne la nécessité d'une « RSA » (Responsabilité Sociétale des Autres). Un **engagement mutuel** améliorera, dans le cadre d'un progrès sociétal, les échanges et transactions entre la PME et ses donneurs d'ordre, l'administration, les corps intermédiaires et d'autres parties prenantes.

En tout cas, cet ouvrage, synthèse de plus de 250 citations extraites des 50 interviews, est essentiellement destiné à interpeller les dirigeants et managers de PME par les témoignages de leurs pairs. « La RSE, **de PME à PME** ! »

N'hésitez pas à réagir sur
contact@clubrodin.fr

Préambule

Poursuivant la dynamique de la FIEN (Filière des Industries Electroniques et Numériques), créée par Pierre Gattaz, le Club Rodin est devenu en 2011 le think tank de la FIEEC (Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication numérique). Dès 2012 il produit son premier ouvrage, *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats*. Les graines étaient semées, puisque ce livre abordait déjà le thème de l'entreprise, notamment de la PME, ainsi que le thème de la RSE, essentiellement par un focus sur les « achats responsables » au sein des grandes structures.

Durant les années 2013 à 2015, le Club travaille sur différents sujets entrepreneuriaux, dont le « dictionnaire amoureux de l'emploi », puis, sous la coupe de Claude Dammann, il développe le projet de « la Fée Electricité », œuvre de Raoul Dufy dont une lithographie décore à présent le hall d'accueil de la Fédération. Par ailleurs, plusieurs membres du Club Rodin participent activement au Prix de la Recherche appliquée qui rapproche les chercheurs académiques et les PME-ETI.

Ayant apprécié, mi-2014, le guide RSE de la FIEEC, l'équipe du Club Rodin s'intéresse à son utilisation dans les PME/TPE et publie des articles sur le sujet dans *Les Cahiers de l'Industrie électronique et numérique*. Une série de *flyers* de vulgarisation de la RSE complète la production du Club qui, au printemps 2016, décide de lancer l'ambitieux projet qui allait se concrétiser par le présent ouvrage après plus d'une année de préparation.

La particularité de cette gestation a été, sinon la symbiose, du moins l'imprégnation du Club Rodin par les témoignages successifs. Chaque entretien a, progressivement et après analyses et débats, enrichi notre synthèse sur la RSE en PME. Les remerciements que nous avons adressés à nos témoins sont authentiques : chacune des cinquante interviews nous apportait son ensemble de pierres à l'édifice, moellons bruts parfois, blocs finement taillés aussi. Après une dizaine d'interventions, un plan se dessinait ; à la fin des « livraisons », la bâtisse tenait bon, bétonnée et solide. Elle vaut la visite et c'est pourquoi, en vous en ouvrant le portail, nous vous assurons, chers lectrices et lecteurs, qu'elle est une minutieuse construction, un patient assemblage... de sincères convictions !

Bernard Bismuth
Président du Club Rodin

Gérard Cappelli
Co-auteur et rédacteur

Introduction

Un quinquennat sépare les publications des deux ouvrages du Club Rodin. Durant ces cinq années, deux des sujets clés du Club ont fait l'objet d'évolutions marquantes : les PME et la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Les PME étaient très présentes dans notre premier ouvrage, *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats*. Dans sa préface, Jean-Claude Volot, alors Médiateur national des relations interentreprises industrielles et de la sous-traitance, affirmait que « le tissu industriel des PME et des ETI sous-traitantes représente [...] une grande richesse et constitue le premier gisement d'emplois, de savoir-faire et de productivité de la France ». Quant à « l'émergence de la RSE », elle était patente dans l'ensemble de l'ouvrage qui abordait le thème des achats responsables, déclinaison de la RSE au processus d'achat, notamment dans les grandes entreprises.

Ce deuxième ouvrage est focalisé sur les PME au sens large, TPE (Très Petites Entreprises) et petites ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) comprises. En cinq ans, une tendance positive au moins s'est affirmée dans l'opinion publique : la bonne image croissante de ces PME quant à leur impact sur la création d'emploi. Lors des campagnes présidentielles de 2012 et 2017, les PME figuraient dans la plupart des programmes des candidats. Le Club Rodin n'est pas en reste et, à l'instar de certains économistes, se revendique « PM'iste »², tout en analysant les difficultés des PME, notamment, pour quelques-unes, la croissance et le passage à la taille d'ETI. Ce livre publié en 2017 est donc en partie une suite du précédent, dont le chapitre 9 était titré : « PME, ETI : un projet réaliste ».

Quant à la RSE, reconnaissons qu'elle a marqué l'histoire du Club Rodin dès la rédaction de son premier ouvrage. Mode selon les uns, nouveau concept de gouvernance selon les autres, force est de constater que la RSE s'installe dans les pratiques entrepreneuriales. Depuis le décret Grenelle de 2012, elle s'est développée dans les grandes structures soumises à l'article 225 de la loi Grenelle II. Cette même année, en réponse à la demande de seize organisations représentatives des employeurs, des salariés et de la société civile, avait été créée la Plateforme³ RSE interministérielle. Dans le cadre de son Plan national RSE, cette Plateforme a lancé des groupes de travail dont le premier concerne « la RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME ».

2 A notre connaissance, Olivier Torrès, enseignant-chercheur à l'université de Montpellier et expert en PME, est l'inventeur de ce gallicisme (voir <http://www.entrepriseetsante.fr/magazine/numero-31-interview/olivier-torres-enseignant-chercheur-a-luniversite-de-montpellier/746>).

3 <http://www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse>

La FIEEC, via le MEDEF et la CPME, participe à ces travaux nationaux. Elle a fait partie des premières organisations professionnelles à promouvoir la RSE, en publiant en juin 2014 un guide⁴ à l'usage des entreprises de ses syndicats. Au sein de cette fédération, le Gimelec (Groupement des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés) a créé une commission Développement durable qui a notamment édité un « guide sectoriel de reporting RSE »⁵. Les entreprises des domaines électrique, électronique et numérique sont donc impactées par ces initiatives sectorielles. Les grandes entreprises abordent la RSE sous l'aspect réglementaire et obligatoire. Les PME, quant à elles, peuvent faire le choix d'une démarche RSE volontaire. « Certes, ce n'est pas un 'big bang'; les choses avancent petit à petit » constate, réaliste, Anne-Charlotte Wedrychowska, chef de service Développement durable à la FIEEC. Les estimations sur le pourcentage des petites et moyennes entreprises concernées varient entre 1 %⁶ et 27 %⁷, selon la définition du vocable « engagées » (en RSE) !

C'est bien cette imprécision, ce questionnement, ce flou qui ont interpellé le Club Rodin : les PME croient-elles à la RSE, y voient-elles un réel « levier de compétitivité » ? Sans lancer une étude statistique ni prétendre à une analyse approfondie ou à un discours de méthode, le cadre de notre ouvrage se dessinait. Car qui, mieux que les dirigeants de PME eux-mêmes, pouvait répondre à la question ? Tout naturellement, nous nous sommes donc adressés à eux : connaissent-ils la RSE, et si oui, la mettent-ils en pratique ou désirent-ils le faire, pourquoi et comment ? Une cinquantaine de chefs d'entreprises (ou représentants institutionnels des PME) ont accepté de répondre à ces questions. La somme de leurs témoignages permet de mettre en relief un certain « panorama RSE » du secteur, au sein duquel les sceptiques (ou néophytes) côtoient les passionnés prosélytes...

A la CPME (Confédération des PME), Sandrine Bourgogne et Frédéric Grivot nous avaient confirmé la bipolarité des réactions de leurs adhérents sur la RSE : intérêt pour certains, rejet pour d'autres. Ces deux attitudes extrêmes s'enrichissent, dans notre tableau global, d'une grande pluralité de perceptions et de réactions. Pour en structurer le rapport dialectique, nous avons opté pour deux parties antinomiques. La première étaye la thèse d'une RSE utile : elle crée de la valeur, notamment en PME. L'antithèse se place

4 http://www.fieec.fr/iso_album/fieec_-_guide_professionnel_-_rse_-_une_profession_responsable_et_engagee_-_juin_2014_hd_2.pdf

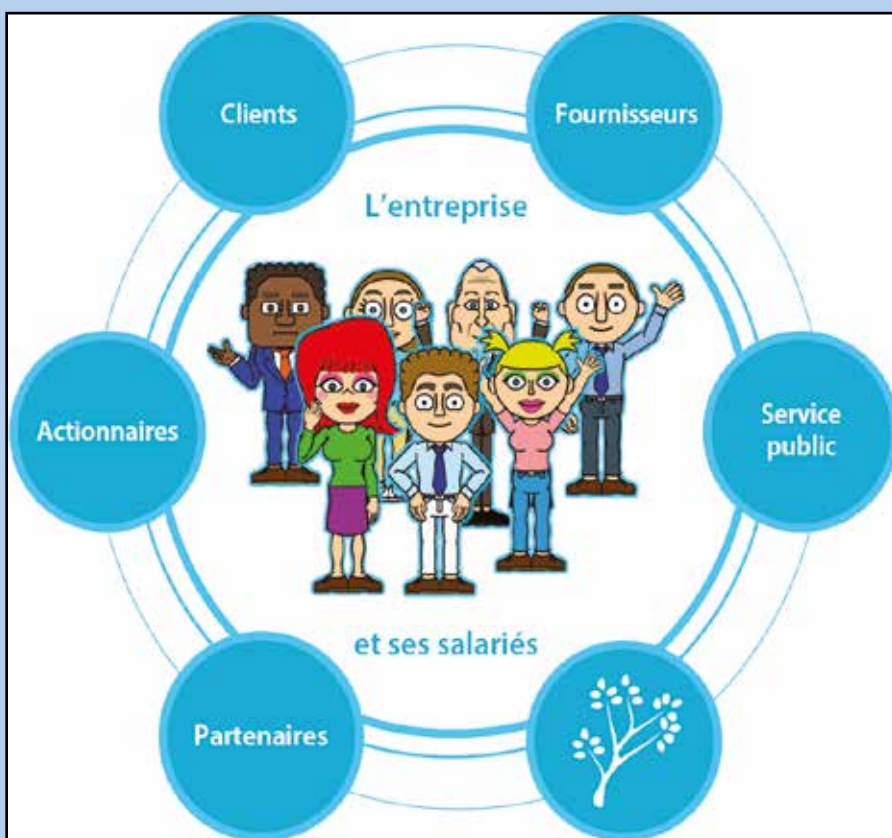
5 <http://www.gimelec.fr/Publications-Outils/Guide-Sectoriel-de-Reporting-RSE-Version-3-FR-et-EN>

6 Alan Fustec, « Panorama de la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises françaises », bilan de l'Agence LUCIE, 4 février 2014.

7 ObsAR, CCI France, CGPME, Médiation interentreprises, « Baromètre RSE des PME, 2013.

donc en deuxième partie : la RSE n'est pas une priorité, surtout en PME. Et bien sûr la synthèse, en troisième partie, est celle du Club Rodin, sous forme de recommandation : « Lancez-vous en PME ! » L'originalité de notre approche consiste, pour les trois parties, à s'appuyer sur les citations de nos témoins, regroupées par encadrés thématiques.

Ainsi, la première partie positionne la RSE aux trois niveaux de structuration de l'entreprise : stratégique, organisationnel et opérationnel. Elle est, de l'amont vers l'aval, un cadre politique et stratégique ; elle s'inscrit dans un système de management ; et elle contribue à la performance globale de l'entreprise (économique, sociale, environnementale et sociétale). Cette intégration de la RSE à l'ensemble des rouages de l'entreprise a été évoquée par plusieurs pratiquants. D'autres témoins ont illustré la valeur ajoutée de la RSE sur tel ou tel aspect de leur organisation. Quelle que soit la maturité



L'entreprise et ses parties prenantes

en RSE des dirigeants interviewés, une constante inhérente à la PME se détache : le bon sens. En effet, chaque dirigeant, conscient de ses enjeux externes et internes, a une certaine vision de son entreprise à long terme, plus ou moins formalisée, certes. Et de plus en plus, afin de développer son projet, il y associe ses salariés, ses clients et fournisseurs, ses actionnaires et ses partenaires. Cette démarche naturelle – intégrer les principaux enjeux de l’entreprise en co-construisant avec ses « parties prenantes » – est le fondement même de la RSE !

Pour la deuxième partie, les citations n’ont pas manqué... compte tenu de la grande majorité des PME qui n’ont pas mis en œuvre de démarche RSE. Les « bonnes raisons » de ce choix ont été regroupées en trois catégories d’arguments qui s’emboîtent en poupées russes : la RSE ne concerne pas les PME, étant liée à trop de normes et réglementations et étant entravée par de nombreux obstacles culturels et structurels des petites entités. La question douloureuse – affirmation plutôt – posée en conclusion péremptoire de la deuxième partie est : « A quoi bon ? » En effet, sans forcément le nommer ainsi, le critère essentiel du chef d’entreprise pour décider d’y aller, c’est le « retour sur investissement RSE ».

Enfin, après thèse et antithèse, la troisième et dernière partie est évidemment notre synthèse de l’ouvrage sur la RSE. Comme les deux précédentes, elle se nourrit des citations de nos cinquante témoins qui, pratiquants ou pas, ont quasiment tous, directement ou indirectement, mentionné des éléments favorables à la RSE. Nous les avons regroupés afin d’exprimer le point de vue du Club Rodin. Et notre argumentaire, à l’instar des deux autres parties, est en gradation ascendante. D’abord, la RSE apporte une vision globale et pérenne à l’entreprise. Ensuite – c’est un apport fondamental pour une PME – elle constitue une démarche structurée qui consolide toute l’organisation. Enfin, en conséquence amplifiée, elle permet de se « réinventer », verbe qui résonne bien avec la fameuse « innovation » des doctrines entrepreneuriales actuelles.

Cette troisième partie de l’ouvrage, qui est une prise de position claire du Club Rodin, est à la fois optimiste et réaliste. L’optimisme des membres du Club, tous dirigeants de PME ou transmetteurs d’expérience, vient de la conviction que la culture humaniste d’une PME, sa gouvernance et son mode de management sont propices au succès naturel d’une « démarche RSE ». Une entreprise étant avant tout un corps social, une communauté vivante qui doit partager un même projet d’entreprise, le réalisme⁸ endogène consiste à affirmer que les axes de progrès de nombreuses PME sont précisément

⁸ Voir dans l’ouvrage précédent les § 8.2 (« La vision des PME ») et 9 (« PMI, ETI : un projet réaliste »).

dans la formalisation de ce projet et dans la structuration de sa déclinaison opérationnelle. Le réalisme exogène souligné par le Club Rodin est le constat des difficultés externes auxquelles les PME ont à faire face. Toute démarche RSE de leur part serait vaine sans une responsabilité sociétale assumée réciproquement par leurs parties prenantes : grands donneurs d'ordre privés et publics, administration de l'Etat et des collectivités et corps intermédiaires.

Notre conclusion est à la fois catégorique et ouverte. L'assertion du Club Rodin porte sur l'intérêt de la RSE, notamment en PME où la démarche RSE contribue fortement à la pérennité et au succès de l'entreprise. L'ouverture est laissée aux dirigeants de PME quant à leur « société dans la Société » : soit considérer leur entreprise selon la définition juridique du Code civil ; soit la « réinventer » en s'engageant dans une vision sociétale de l'entreprise. En tout état de cause, c'est leur choix car en PME, la RSE est une démarche volontaire.

Notre autre conviction se résume par la formule de ce livre : « Les PME parlent aux PME ». Mieux que toute approche théorique, les citations de nos témoins pourront inspirer les lectrices et lecteurs curieux de découvrir la RSE : dirigeants et managers, mais aussi consultants et normalisateurs. La RSE ne se décrète pas en PME, elle se secrète, par la découverte des bonnes pratiques, par l'enthousiasme des prosélytes... tout autant que par les mises en garde des détracteurs !

N.D.L.R. : Dans les pages qui suivent, l'abréviation PME recouvre à la fois :

- les petites et moyennes entreprises de 10 à 250 salariés ;
- les très petites (ou « micro-entreprises ») de moins de 10 salariés ;
- les petites ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) de moins de 500 salariés.



Citation individuelle ou suite de citations (classée par ordre alphabétique des entreprises)



Débat (au sein du Club Rodin, avec article le cas échéant)



Encadré didactique (article, extrait d'ouvrage...)

Légende des pictogrammes d'encadrés

Partie I

La RSE crée de la valeur

La première partie de l'ouvrage reflète la position de la majorité de nos interviewés : la RSE apporte de la valeur à l'entreprise. Cette position corrobore celle de la FIEEC, exprimée par son président en ouverture du guide RSE, *Une profession responsable et engagée*.

« Les entreprises des industries électriques, électroniques et de communication sont [...] au cœur des enjeux de la RSE. Leurs actions apportent une valeur ajoutée forte à la conduite responsable des affaires. [...] »

La RSE représente un changement culturel au sein de l'entreprise. »

Gilles Schnepf,
Président de la FIEEC
(Edito du guide RSE)



1 Un cadre politique et stratégique

« L'avenir est un présent
que nous fait le passé. »
André Malraux



Les valeurs du dirigeant de TPE-PME et ses engagements en matière de responsabilité sociétale s'inscrivent dans le cadre politique et stratégique de l'entreprise. Ce cadre étant rarement formalisé par la plupart des TPE et PME, il nous a semblé utile de résumer son contenu (voir § 1.1).

Au-delà de la sémantique entrepreneuriale bien connue des grands groupes, c'est le niveau d'intégration de la RSE qui importe. Il est parfaitement résumé par Jean-François Revel, gérant de SCLE SFE : « J'en ai fait une philosophie d'entreprise. » Ancrée dans la culture et les valeurs, la RSE se diffuse alors dans tous les projets et les pratiques de l'entreprise, contribuant à leur succès. La reconnaissance de SCLE SFE par les organismes internationaux d'évaluation (EFQM⁹, EcoVadis¹⁰...) ne doit rien au hasard.

1.1 Un projet d'entreprise

Très en vogue dans les années 1980, le projet d'entreprise est ensuite tombé en désuétude, considéré comme un concept trop nébuleux et peu en phase avec l'évolution des entreprises à la fin du XX^e siècle (sectorisation, individualisation...). Mais avec la mondialisation et ses conséquences économiques et sociétales, la notion de RSE se développe et redonne tout son sens à un projet collectif au sein de l'entreprise.

Défini comme « un document qui énonce la philosophie d'une organisation, les valeurs et les principes qu'elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions »¹¹, le projet d'entreprise permet de fédérer et mobiliser les équipes pour l'atteinte d'une ambition commune. Généralement, il est constitué de trois éléments fondamentaux :

- la vision à long terme de l'entreprise, ainsi que sa raison d'être (sa « mission »), qui constituent sa finalité ;

⁹ *European Foundation for Quality Management*, référentiel européen d'excellence managériale.

¹⁰ Plateforme internationale d'évaluation RSE des fournisseurs.

¹¹ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Projet-d-entreprise-242845.htm>

- son orientation stratégique, définie en trois ou quatre axes clés ;
- ses valeurs, incluant à la fois les convictions entrepreneuriales du dirigeant (par exemple la valeur du travail d'équipe) et les principes de responsabilité sociétale (notamment l'éthique, la transparence, l'écoute des parties prenantes, etc.).

Ces éléments sont repris dans la figure 1 ci-après, inspirée d'un document externe¹².



Bases d'un projet d'entreprise (document UIMM)

Document à la fois concis, fédérateur et engageant, le projet d'entreprise est la base de toutes les démarches (plans stratégiques détaillés, chantiers de progrès...). C'est bien ainsi que l'entendent les membres du Club Rodin, qui font le lien entre le projet global d'entreprise, donnant du sens, et l'ensemble de ses déclinaisons opérationnelles.

¹² Source UIMM : extrait de la formation « Acquérir les fondamentaux de la RSE », juin 2017.

Un projet qui donne du sens



« C'est une implication dans un projet qui permet d'élever ses collaborateurs. C'est long, il arrive parfois d'avoir envie d'abandonner mais on se relève rapidement quand on voit les résultats sur du moyen et long terme. Il faut être motivé, et surtout impliquer tous les collaborateurs. »

Alexandra Frapier-Sabel
Alliansys

« Donner un sens à ce que l'on fait est souvent un manque, or c'est un besoin pour les employés et pour les autres parties prenantes. »

François Laurent
Cube Technologies

« [La RSE] concerne des projets autres que les objectifs chiffrés et commerciaux, c'est-à-dire des projets qui pérennisent l'entreprise. Elle crée une épine dorsale sur laquelle repose l'entreprise, ainsi que des outils de productivité. Les actions environnementales, sociales, etc. sont déjà présentes mais la RSE permet de leur donner un sens. »

François Kurek
DEL

« La RSE est un sujet large où tout le monde est concerné ; elle est transversale et les sujets qu'elle aborde ont tendance à fédérer les différents silos de l'entreprise. »

Jean-Pierre Velly
JPV Consultant

« L'une [de nos valeurs familiales] par exemple, précise que "nos relations avec nos clients et partenaires s'inscrivent dans une démarche long terme, sans compromis sur les aspects éthiques et légaux, basés sur une confiance réciproque". »

Fabrice Vanhalwyn
Rohde & Schwarz

L'implication du dirigeant

« Sans implication de la direction, la démarche n'est pas possible », souligne Alexandra Frapier-Sabel d'Alliansys. Citant Winston Churchill¹³, elle rappelle que « le chef d'entreprise est "le cheval qui tire" l'ensemble de l'entreprise vers le haut ». En effet, dans une démarche de RSE, « la gouvernance est le facteur le plus important »¹⁴. Le dirigeant exprime sa vision à long terme et ses engagements en matière de RSE. Il propose son projet à son équipe directe, jusqu'à le partager avec l'ensemble du personnel de l'entreprise.

13 « On considère le chef d'entreprise comme un homme à abattre, ou une vache à traire. Peu voient en lui le cheval qui tire le char. »

14 Norme ISO 26000, § 6.2.1.2.

La taille de la PME favorise une déclinaison opérationnelle des valeurs du dirigeant aux équipes, et donc à l'extérieur de l'entreprise, chaque salarié devenant ambassadeur de ces valeurs. Celles-ci n'ont d'intérêt à être formulées que si elles sont réellement déployées. Il s'agit de valeurs sociales en interne (écoute des salariés, travail en équipe par exemple), environnementales et sociétales en externe (respect des fournisseurs notamment), et plus généralement d'éthique, d'intégrité, etc.¹⁵

1.2 Une orientation stratégique

A l'instar de quelques – rares – grands groupes qui déclinent leur projet à long terme en l'étayant par quelques axes clés en responsabilité sociétale, certaines PME de notre secteur intègrent clairement la RSE dans leur stratégie. Pour Laurent Prat, DG de de Securlite, « la RSE est d'abord une opportunité ». Pour Jean-Louis Besson de Chimie Tech, le maintien de la compétitivité est intrinsèque à la RSE. Quant à Bernard Bismuth, président du Club Rodin et gérant de B de B Consulting, il est convaincu que la RSE incite à moins surfer sur les aléas du quotidien, au profit d'une vision d'avenir.

Pour une entreprise, une façon très pragmatique de définir sa stratégie RSE consiste à identifier et prioriser ses enjeux. Etape importante de l'élaboration d'une démarche RSE¹⁶, la hiérarchisation des domaines d'action tient simplement du bon sens. L'entreprise traite en priorité les actions pertinentes avec son contexte et qui auront un impact important sur les plans économique, social, environnemental ou sociétal. La citation de Jean-Claude Gas, président de Sgame, est éloquent à ce sujet. Il y souligne également l'implication des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie.



La RSE : politique(s) et stratégie(s) des entreprises

« Les PME-TPE, si elles ne sont pas soumises directement à ces réglementations [RSE], le sont indirectement via les appels d'offres auxquelles elles participent. Il est donc important qu'elles développent [...] des politiques volontaristes en la matière. La RSE est aussi une manière pour elles de gérer les risques divers auxquels elles peuvent être soumises. »

Anne-Charlotte Wedrychowska
FIEEC

¹⁵ Thierry Wellhoff, *Les valeurs*, Eyrolles 2009.

¹⁶ Guide RSE de la FIEEC : « Comment vous lancer dans une démarche de RSE » (page 13).

« Au niveau économique, nous avons un principe de sécurité doublé d'une politique financière conservatrice : ainsi, dans le cas d'un événement inattendu, il doit être possible d'arrêter l'activité d'un jour à l'autre sans impact négatif pour les collaborateurs (salaires, primes...), les sous-traitants et les clients (règlement des dettes). »

Martin Danielczick
Inotec Electronics



« A l'époque, notre objectif était de faire des produits de qualité, durables, réparables et surtout transformables, et c'était un élément de différenciation en plus d'être les prémices d'une démarche d'économie circulaire (qui ne portait pas encore ce nom). »

Laurent Prat
Securlite

« Nous sommes reconnus par nos parties prenantes sur les points suivants : qualité du produit et du service, loyauté des pratiques, et aspect social (plusieurs trophées régionaux depuis plus de dix ans). »

Jean-Claude Gas
Sgame

1.3 Une dynamique d'innovation

« Tout le personnel est engagé et totalement impliqué » dans une démarche RSE, rappelle Jean-Claude Gas. « Une adhésion, une curiosité de la part du personnel », confirme François Kurek, président de DEL. Donc non seulement la RSE s'inscrit dans le projet d'entreprise et son orientation stratégique, mais elle est aussi un booster pour les équipes. « Donner naissance à des *business models* innovants qui permettront de se différencier fortement. »¹⁷ Tel est un avantage de la RSE largement reconnu par les PME.

Dirigeant de TPE, et probablement gastronome, Stéphane Dupoux assimile la RSE à une délicate « mayonnaise ». Mais « il ne s'agit pas seulement de mettre les ingrédients les uns à côté des autres, il faut aussi les faire monter », souligne le *General Manager* de Seica. « Il faut insuffler une dynamique, sinon il ne se passe pas grand-chose » conseille Maxime Frachon, PDG de Cirly. Innover par l'écoconception, comme Securlite, ou par « une stimulation partagée, une volonté de réinventer constamment notre métier », comme CCI Eurolam : une démarche RSE est par nature innovatrice.

¹⁷ Johann Tesson, « La RSE, accélérateur d'innovation pour les PME », *Les Echos*, 15/02/2012.



Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : étude longitudinale dans une PME industrielle

Si l'innovation est plébiscitée par tous comme gage de compétitivité, le défi demeure une réalité pour les entreprises tant le changement culturel tarde à s'imposer, d'où la nécessité du Plan Innovation annoncé en France pour l'été 2013. Parallèlement, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue une voie de plus en plus souvent adoptée par les organisations, notamment les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Aussi, l'objet de cet article est-il d'analyser l'impact de la capacité d'innovation responsable sur la performance globale (économique, sociale, sociétale, environnementale et personnelle) (St-Pierre et Cadieux, 2011) dans le contexte des PME.

D'un point de vue méthodologique, le travail repose sur une étude de cas longitudinale menée depuis quatre ans avec une entreprise industrielle du nord de la France, Pochecho, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'enveloppes depuis 1928. Au sein de Pochecho, l'innovation est une réalité multiple traduite en termes de produit (enveloppes éco-conçues, offre de service orienté « développement durable »), de procédé (système innovant de conditionnement des enveloppes), d'organisation (association de reboisement, ouverture d'une « Maison de l'économie ») et de méthodes commerciales (stratégie de marques, vente en ligne).

Les résultats montrent une forte articulation entre la capacité dynamique d'innovation responsable de la PME et sa performance globale, à savoir sur les volets économique (gains de productivité, amélioration du service au client, effet de réputation), social (amélioration des conditions de travail, développement des compétences), environnemental (limitation à la source des impacts, protection de la biodiversité) et personnel (qualité de vie, estime des collaborateurs, diffusion de son expérience au travers d'un essai) du dirigeant d'entreprise. Cet article montre la possible existence d'une performance globale dans les PME. Le recours à un cas unique implique de rester modeste quant aux leçons à en tirer. Pour autant, le cas de Pochecho semble en mesure d'inspirer d'autres dirigeants d'entreprise encore majoritairement frileux pour s'engager plus massivement dans la voie du management responsable. A l'heure où la question du bien-être au travail préoccupe tant, il semble pertinent de revoir les modèles de pensée dominante fondés sur une quête effrénée de profit à court terme.

Sandrine Berget-Douce¹⁸

¹⁸ Professeure à l'Ecole des Mines de Saint-Etienne en management et stratégie. Auteur de : « La responsabilité sociétale des PME : de l'analyse des pratiques à la formulation de stratégies d'appropriation », Université Bretagne occidentale, 2008.

Dans un contexte industriel, la RSE pourrait donc catalyser la dynamique d'innovation technique et entrepreneuriale ? Les témoignages qui précèdent semblent l'attester, tout comme d'autres études qui seront évoquées dans les chapitres qui suivent. Dans une réflexion prospective, il ne serait donc pas incongru de lier la RSE et l'industrie du futur ? Ce rapprochement fait l'objet de débats¹⁹, notamment au Syntec-Ingénierie et dans les écoles d'ingénieurs. Grâce à l'intervention d'un de ses membres, le Club Rodin n'a pas été en reste...

La RSE, porte ouverte sur l'industrie du futur



Les préoccupations économiques, sociales et environnementales sont au cœur de la démarche RSE afin de répondre aux enjeux du développement durable. En PME, cette démarche n'est rendue obligatoire par aucun texte. En revanche, les grandes entreprises doivent en faire état dans leur rapport annuel mais la plus grande liberté leur est laissée dans les actions menées et la rédaction du rapport.

On sent bien, confusément, que toutes les entreprises devront pratiquer la RSE si elles veulent encore être présentes demain. Après de nombreuses années passées sans se préoccuper des gaspillages d'énergie et de matières avec des conditions de travail parfois difficiles et dans un contexte de relations superficielles avec les fournisseurs et même les clients, les entreprises conviennent maintenant que leur pérennité passe par la prise en compte de ces préoccupations. La RSE n'est donc pas une mode, une fantaisie et encore moins une lubie. Elle doit inspirer le management de nos entreprises.

C'est tellement vrai que « l'usine du futur », thème développé par la plupart des pays, consacre, elle aussi, les grands thèmes de la RSE. Que ce soit en Allemagne avec l'industrie 4.0, en Belgique, Italie, Grande-Bretagne ou en Asie (Chine, Japon et Corée), sans oublier les Etats-Unis avec la smart factory, tous les pays industrialisés se sont emparés du sujet depuis les années 2010 pour repenser l'industrie de demain. Un rebond d'industrialisation avec des entreprises flexibles et agiles, beaucoup plus compétitives et qui auront replacé l'homme au cœur de l'industrie... telle pourrait être la tendance internationale à terme.

L'environnement est un des piliers de l'industrie du futur. Le but est de réduire l'empreinte de l'entreprise et de ses produits dans son environnement. Cela passe donc par la maîtrise de la consommation d'énergie qui induit la révision des procédés, une moindre consommation de matières pour la fabrication de produits aux fonctionnalités étendues et de haute qualité, et leur recyclage en fin de vie. Les productions doivent être proches de leur lieu de consommation pour limiter les transports.

¹⁹ « Quelle éthique pour l'industrie du futur ? », Conférence ENSAM (Arts et Métiers), 13 juin 2017.



En matière économique, le client passe avant le produit et l'entreprise doit pouvoir lui offrir des produits personnalisés au prix de la production de masse grâce à une automatisation poussée qui fait passer le coût du travail au second plan. La chaîne d'approvisionnement devient dynamique, ce qui suppose de véritables partenariats avec les fournisseurs. L'entreprise devient flexible et agile avec un processus de fabrication complètement revu pour répondre beaucoup plus rapidement à la demande du client. Grâce aux objets connectés, l'entreprise vend le produit et son usage avec des retours d'information autorisant par exemple la maintenance prédictive et des modifications ultérieures pilotées par l'entreprise.

Dans le domaine social, l'usine du futur replace l'homme au centre de l'entreprise. Les compétences des salariés doivent être améliorées pour faire face à des productions personnalisées qui supposent des salariés polyvalents aptes à prendre des décisions pour résoudre les problèmes particuliers qui se posent. Le management passe du contrôle à l'animation de salariés responsables qui organisent eux-mêmes leur activité. Tout cela doit contribuer à développer l'esprit d'entreprise auquel les salariés doivent tous adhérer.

Notre monde industriel est composé de nombreuses PME et TPE qui abordent aujourd'hui la question de la RSE le plus souvent à partir d'exigences de tel ou tel client. On ne peut que leur recommander de s'emparer au plus tôt de la RSE. Cela leur permettra sans doute de mieux absorber le choc de la quatrième révolution industrielle qu'est l'industrie du futur, d'autant que celle-ci n'est pas régionale ou nationale mais mondiale.

Michel de Nonancourt
Alliansys

2 La RSE : un système de management ?

« Le travailleur n'est pas le problème.
Le problème est en haut : le management. »
William E. Deming²⁰



S'inscrire dans le cadre politique d'un projet global et dans les orientations stratégiques de l'entreprise, tel est le positionnement de la RSE, développé dans le chapitre qui précède. La démarche RSE, dynamique d'innovation et de progrès, permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs par les plans d'action successifs. Ainsi précisée, la RSE ne répond-elle pas à la définition d'un système de management : « établir des politiques, des objectifs et des processus de façon à atteindre lesdits objectifs »²¹ ? Un dirigeant pragmatique pourrait se poser cette question pour intégrer la RSE à son système de management, le cas échéant, et éviter ainsi l'effet « mille-feuilles » des systèmes empilés à certifications multiples.

Vue par les normalisateurs, la question est iconoclaste. Rappelons que l'ISO (*International Organization for Standardization*), principale organisation internationale de normalisation, a publié en novembre 2010 la norme ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Dès la première page de ce texte de référence, il est mentionné qu'il « n'est pas une norme de système de management »²². En effet, à la demande de la centaine de pays rédacteurs, l'ISO avait bien souligné la différence fondamentale entre une norme de lignes directrices et les normes d'exigences comme ISO 9001 (Qualité) ou 14001 (Environnement) qui peuvent faire l'objet de certifications.

²⁰ Enseignant-chercheur américain (1900-1993) connu par ses travaux sur l'excellence du management. La « roue de Deming » (PDCA : *Plan/Do/Check/Act*) est la base de l'« amélioration continue ».

²¹ Norme ISO 9000:2015, § 3.5.3.

²² ISO 26000, « Domaine d'application » (§ 1).



Certification ISO : contrainte ou opportunité ?

L'évocation, à plusieurs reprises, de l'acronyme « ISO » lors des soirées-débats du Club Rodin, provoqua quelques discussions houleuses... Les avis les plus contradictoires y étaient exprimés, par des ISOphobes ou ISOphiles (mais sans ISOcrates dans la salle). « Un système de management est un précieux guide pour l'entreprise, quelle que soit sa taille », selon ceux-ci. « Les normes ISO, imposées par les grands donneurs d'ordre, sont des contraintes coûteuses », selon ceux-là.

Majoritairement, les membres du Club Rodin sont plutôt favorables aux normes de système de management, tout en constatant que le système de certification n'est plus adapté au contexte entrepreneurial actuel en PME et surtout en TPE. Mais les versions 2015 des normes ISO 9001 et 14001 sont plus ouvertes aux nouveaux enjeux des entreprises, notamment en matière sociétale. Les normalisateurs seraient-ils davantage à l'écoute des réalités entrepreneuriales ?

2.1 Une valeur ajoutée dans le management

Qu'ISO 26000 ne soit pas une norme de système de management est un fait. Comment d'ailleurs un texte de près de 150 pages pourrait-il être un référentiel de certification ? C'est plutôt un guide pédagogique très détaillé sur la responsabilité sociétale des organisations (entreprises et autres types d'organismes), ses principes, ses pratiques fondamentales, sa structuration en domaines et ses grandes lignes de mise en œuvre. Nonobstant ce constat, plusieurs interviewés ont fait le lien entre la RSE et le management, et surtout entre la RSE et les systèmes de management. Pour François Kurek notamment, « la RSE est à la fois un système de management, un ensemble de sujets d'actualité et une ossature globale liée aux problématiques de l'entreprise ». Sa grande valeur ajoutée est de « démocratiser l'entreprise, de la “déhiérarchiser” grâce à des codes de management qui incluent le personnel comme partie prenante ». Lors de son interview, le président de DEL évoquait notamment les aspirations sociétales de la génération Y.

La complémentarité entre les systèmes de management et la RSE est patente dans plus de la moitié des interviews. A l'instar d'Alliansys, de nombreuses PME adhérentes des syndicats de la FIEEC – fédération essentiellement industrielle, rappelons-le – sont a minima certifiées en ISO 9001, et souvent aussi dans d'autres systèmes (ISO 14001, OHSAS 18001 pour Santé-sécurité) ou domaines spécifiques (ISO 13485, Dispositifs médicaux, pour Alliansys ; EN 9120, avionique et militaire, pour DEL). « Que le message de la démarche de progrès soit adapté à chacun », précise Stéphane Pannetrat pour Art-Fi.

Ce dirigeant de PME compte beaucoup sur le programme de formation IG-Tech qu'il a mis en place dans son entreprise en partenariat avec la CCI locale. La finalité de la RSE n'est pas de communiquer, dans un « souci cosmétique » cher aux grands groupes, selon lui. Elle est essentiellement « d'augmenter l'efficacité de [son] organisation » !

2.2 La nécessité du pilotage

Toute démarche de progrès doit être managée. Deming, cité en exergue en tête de ce chapitre, aurait souri en lisant cette lapalissade... Force est de constater que les enseignements légués par cet ingénieur et universitaire dans les années 1950 sont plus que jamais d'actualité. Et sa fameuse roue d'amélioration continue tourne toujours ! En RSE comme en qualité ou en environnement, l'acronyme des quatre quadrants de Deming a gardé tout son sens : PDCA (*Plan/Do/Check/Act*). Non, la RSE n'est ni une vision nébuleuse, ni une litanie incantatoire, ni une obligation pour les TPE-PME, c'est une démarche professionnelle volontaire et donc pilotée. Définir un cadre politique, une stratégie, un plan d'action (*Plan*) et agir (*Do*) consolide la démarche, certes. Mais sans suivi (*Check*), elle risque de se déliter.

Dans l'implémentation de la RSE, une des principales différences avec les systèmes de management pouvant donner lieu à certification est le mode de suivi, de « surveillance » en vue d'améliorer la démarche (*Act*). Les normes d'exigences (ISO 9001, 14001...) imposent une conformité qui est vérifiée notamment à l'aide d'audits permettant de prouver la conformité. *A contrario*, ISO 26000, « fournissant des lignes directrices, ne comporte pas d'exigence mais peut fournir des recommandations »²³. Le « *Check* » préconisé par les interviewés « entrés en RSE » est donc fondé, non sur des audits, mais sur des (auto-)évaluations. A ce titre, le suivi de la RSE s'apparente à celui des référentiels d'excellence managériale, type EFQM ou ISO 9004.

Une démarche construite, suivie et évaluée

« L'intérêt de l'ISO 26000 est aussi d'avoir un référentiel non certifiable, donc ça donne une autre approche de la Qualité car cela permet de donner aux différents acteurs de l'entreprise la liberté de faire de l'auto-évaluation, et puis donner des pistes que ces acteurs vont pouvoir intégrer (ou non) dans leur management quotidien. »

Jean-François Mahé



²³ ISO 26000, Introduction, encadré 1.



« Un de nos clients nous a demandé d'être labellisés par l'organisme Ecovadis, et effectivement cela a pris du temps car cela nous force à structurer et à prouver notre démarche RSE. »

Laurent Prat
Securlite

« Pour nous, la RSE constitue l'un des volets de l'EFQM. L'EFQM est un modèle d'excellence de type "intégrateur" qui est capable de consolider les ISO 9001, 14001, 50001 et 26000. »

Jean-François Revel
SCLE SFE

« En 2014, nous avons souscrit à la plateforme d'évaluation Ecovadis qui nous indique les domaines à prioriser afin de nous améliorer. C'est cette évaluation qui dirige nos plans d'actions RSE depuis 2014. »

Alain Gamba
Socomec

« Considérer la norme ISO 26000 pour accroître la valeur immatérielle de l'entreprise, ce qui implique effectivement une certaine mécanique et des indicateurs de suivi, sans quoi l'effort se dilue. »

(Anonyme)

De nombreux interviewés confirment l'intérêt de la reconnaissance de leur démarche RSE par un tiers indépendant, sur la base d'un référentiel d'évaluation. Une auto-évaluation préalable est possible, permettant ainsi à l'entreprise de jauger sa performance dans les différents domaines d'action de RSE. C'est là une différence fondamentale entre les systèmes de management certifiés et les démarches de progrès volontaires fondées sur un référentiel ouvert (EFQM pour l'excellence managériale ou questionnaires dérivés d'ISO 26000 pour la RSE). Remplacer la sentence « conforme/pas conforme » des normes d'exigences par une synthèse de « niveau atteint/ points positifs/axes de progrès » pour chaque critère évalué est sans conteste une évolution marquante des textes de référence pour entreprises et autres organisations.

2.3 Reporting ou « redevabilité » ?

Certes, la RSE ne fait pas l'objet d'une certification. Elle n'est pas pour autant un papillonnement qui consisterait à aborder tel ou tel domaine au gré des opportunités ou des envies des dirigeants et managers. Décider de

mener une démarche RSE, c'est engager sa responsabilité d'entreprise. Dans l'acronyme RSE, c'est la lettre « R » qui soulève le plus de débats. « R » aussi comme reporting nécessaire ou, plus globalement, « redevabilité » (*accountability* en anglais). « Etat consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées et, plus largement, à ses parties prenantes. »²⁴ Pour une entreprise, être redevable à l'égard de la société et de l'environnement, c'est répondre de ses impacts, tout simplement.

La plupart des répondants réellement engagés en RSE ont bien intégré cette notion de redevabilité, qui n'est en rien comparable au reporting des grands groupes et entreprises de plus de 500 salariés soumis à la loi Grenelle 2 (voir chapitre 5). Son décret d'application²⁵ enjoint le conseil d'administration de l'entreprise à consigner dans son rapport les informations concernant 42 indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux. Cette liste d'informations hétéroclites constitue-t-elle une illustration de la redevabilité définie par ISO 26000 ? L'encadré qui suit répond en partie à cette question.

Reporting : si on mesurait moins, mais qu'on mesurait mieux ?

Les indicateurs ne doivent pas se substituer à la stratégie !

Récemment, une directrice RSE d'un groupe de taille moyenne confiait son désarroi lors de son arrivée en poste. La prolifération d'indicateurs semblait y tenir lieu de stratégie. Pas toujours pertinents, peu expliqués à ceux chargés de les collecter et parfois même sujets à caution, une trop grande partie des indicateurs était au mieux inutilisable, au pire parasitaire pour la mise en place d'une réelle stratégie. Bref, de son aveu même, le système de reporting était devenu une vraie « usine à gaz ». Son cas est loin d'être isolé. [...]

La RSE a généré un tel volume de données qu'elle est confrontée à leur gestion et aux problèmes dits de « big data ». Dans son baromètre Développement durable RSE, BDO-Malakoff-Médéric pointe lui aussi le paradoxe. Certes, la majorité des responsables RSE interrogés se rejoignent sur la nécessité de mesurer l'efficacité des actions RSE grâce à des indicateurs, mais ils sont tout autant à exprimer leur difficulté à le faire, faute d'outils cohérents et communs entre entreprises.

Overdose de données

L'overdose n'est pas loin non plus du côté des investisseurs et des administrateurs, qui doivent aussi faire face à la surabondance des informations comptables et financières, sans qu'elles répondent toujours à leurs besoins.



²⁴ Norme ISO 26000, définition 2.1.

²⁵ Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale (Art. R. 225-105-1.-I).



La première étape vers la clarification du reporting extra-financier est la construction d'indicateurs pertinents. Les nouveaux dispositifs français et européen y contribuent en demandant aux entreprises de cibler des indicateurs phares et d'expliquer en quoi ils sont cruciaux pour leur métier. Ils ouvrent aussi la voie vers le reporting intégré, qui consiste à mêler les données financières et extra-financières clefs pour expliquer comment l'entreprise crée de la valeur.

Mais celui-ci n'est déployé que par quelques pionniers. Pour passer de la mesure exhaustive à l'analyse pertinente de la stratégie, la RSE a besoin d'un nouvel élan apporté par ces entreprises leaders, capables d'entraîner les autres.

Extrait d'article Novethic
Béatrice Héraud²⁶, 11 août 2014

Paradoxalement, les PME, généralement moins matures que les grands groupes en formalisation, se lancent en RSE sur la base d'une démarche structurée et non d'un reporting à la Prévert. La plupart des démarches proposées par les organismes experts s'appuient sur la norme ISO 26000 et préconisent donc une analyse de pertinence des enjeux, dite « analyse de matérialité ». Les premières versions du texte Grenelle 2 intégraient cette notion de matérialité, mais la pression effrénée de certains lobbyistes a fait disparaître toute exigence d'analyse jugée contraignante. Pourtant, tel le monstre du Loch Ness, la matérialité revient en force dans le texte du décret européen de 2014 sur le reporting extra-financier. Et nos pouvoirs publics hexagonaux vont donc devoir remettre leur ouvrage sur le métier de la RSE, en transposant le texte européen... et par conséquent en révisant l'article 225 de la loi Grenelle 2 !

L'encadré des citations du § 2.1 fait apparaître certains référentiels utilisés par les interviewés : EcoVadis (plateforme d'évaluation fournisseurs), EFQM et bien sûr ISO 26000. D'autres auraient pu être cités : le label LUCIE, les outils d'évaluation des organismes tels qu'Afnor (Afaq 26000), Bureau Veritas (Cap 26000) et autres équivalents. Mieux qu'un pensum réglementaire, ces outils contribuent réellement au progrès des entreprises utilisatrices. Certes, « une formalisation est nécessaire, et cela prend du temps », souligne Laurent Prat pour Securilite, « et c'est un travail transversal qui concerne aussi bien la direction administrative et financière, les ressources humaines, le responsable qualité, etc. » Un travail qui est utile à toute l'entreprise donc, et qui « n'est pas une charge finalement, rassure Jean-François Revel, c'est un réflexe et cela devient une évidence. » Jérôme Bootz corrobore : « La RSE

²⁶ Rédactrice en chef du Pôle RSE, www.novethic.fr

est une préoccupation qui se fonde dans nos activités quotidiennes. » Mais le président de Systech précise alors : « Elle est naturelle chez certains, donc peu contraignante... à condition que le reporting RSE ne soit pas chronophage. »

En résumé, n'éludons pas cet aspect formel d'une démarche RSE. « Entrer en RSE » de façon volontaire n'est certes ni une soumission réglementaire ni un examen de certification mais nécessite une certaine formalisation. Comment rendre compte de ses impacts de façon crédible sans tracer ses actions et en consigner une synthèse pour la soumettre à ses parties prenantes ? Même si une démarche RSE n'est pas un système de management au sens ISO du terme, elle peut s'inspirer des bonnes pratiques normatives. Une « information documentée »²⁷ permet en général d'étayer la communication d'une entreprise, quels qu'en soient les sujets.

Le formalisme n'est pas dans les gènes d'une PME, *a fortiori* d'une TPE, mais leur bon sens naturel leur permettra de doser leur gestion documentaire. Nos interviewés ont fait part de pratiques très diverses en la matière, du « zéro document » RSE de certaines entreprises au rapport de développement durable – volontaire – de SCLE SFE. A mi-chemin entre ces deux extrêmes, Systech, pourtant certifiée en ISO 9001 et convaincue par la RSE, n'envisage pas de la tracer et la mesurer : « La partie "indicateur" spécifique RSE a été jugée trop lourde et abandonnée », reconnaît Jérôme Bootz, président de la PME d'une cinquantaine de salariés. *A contrario*, à la taille d'une ETI comme Socomec, la démarche RSE, à la fois réglementaire et volontaire, requiert quelques ressources. « J'ai une collaboratrice très autonome qui travaille à plein temps sur la conduite et l'accompagnement du plan RSE annuel. De mon côté, j'y consacre environ 15 à 20 % de mon temps », résume Alain Gamba, directeur de la Communication et de la RSE.

Rapports RSE : synthèse de quelques avis

Quelques membres du Club Rodin ont compulsé les rapports de cinq entreprises afin de comprendre leur démarche RSE : deux majors de la construction électrique (Alstom, Legrand), un équipementier automobile (Valeo), une ETI du secteur électronique (Axon') et une PMI en équipements électriques et électroniques (SCLE SFE), filiale d'un grand groupe (Engie). Voici la synthèse de leur perception (*voir détails en annexe 2*) :



²⁷ Voir la structure commune des systèmes de management (HLS : *High Level Structure*), § 7.5 « Informations documentées ».



Alstom (rapport RSE) :

- La politique de développement durable est déclinée en 4 axes, cohérents avec les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.
- Globalement, cette politique est crédible, notamment par son lien avec l'analyse des risques et opportunités de l'entreprise.
- La « matérialité » est concrétisée par un pilotage d'indicateurs et des évaluations par une tierce partie.

Axon' (document politique) :

- A l'instar des axones grecques (tables de la loi), la politique est solide, déclinée en 9 points.
- La gouvernance de l'ETI familiale est stable. Les dirigeants sont fortement engagés en interne comme en externe.
- Les valeurs et le cadre politique, la stratégie d'innovation, le pragmatisme opérationnel (notamment QSE) et la culture humaine assurent la pérennité de l'entreprise.

Legrand (rapport RSE) :

- La RSE est totalement intégrée dans la stratégie, notamment au regard de la partie prenante « utilisateur ».
- 4 axes, déclinés en 21 priorités, structurent une feuille de route sur cinq années.
- La cohérence entre RSE et business est patente, par les domaines d'action stratégiques, « RSE *inside* » (efficacité énergétique, assistance à l'autonomie, éthique des affaires...). Cette cohérence a été reconnue par le Grand Prix RSE de l'A.G. 2016.

SCLE SFE (rapport développement durable) :

- La publication d'un rapport DD par une PMI non soumise à l'obligation de reporting est exceptionnelle !
- Le rapport est bien structuré. La matérialité (pertinence et priorités) est avérée. La démarche est cohérente et étayée.
- La RSE est réellement intégrée à la stratégie. Elle fait partie de la démarche d'excellence globale de l'entreprise (certifications QSE et référentiel EFQM).

Valeo (rapport RSE) :

- « L'engagement pour le développement durable est ancré dans l'ADN de Valeo » : la politique, portée par la gouvernance du groupe, est largement déployée.
- Les principes de développement durable se déclinent aux différentes parties prenantes : des clients et concurrents (éthique des affaires) aux consommateurs (qualité, sécurité) en passant par les salariés (bien-être, diversité) et les fournisseurs (achats responsables).



- Groupe mondial de 16 milliards d'euros, Valeo est reconnu par les places boursières internationales (Transparence CAC « large », indice DJSI...) et les sociétés d'investissement responsable.

En synthèse, les avis des commentateurs sont positifs. Force est de constater que les grandes entreprises – dont certaines (groupes cotés) sont soumises au reporting depuis 2003 (application des lois NRE) – ont grandement amélioré la consistance et la crédibilité de leurs rapports de RSE (ou développement durable). Selon Ecovadis, « les entreprises françaises [sont en] avance sur les entreprises des pays de l'OCDE sur l'Environnemental et le Social » mais « en matière d'éthique des affaires [...] doivent encore accentuer leurs efforts ». La réglementation en matière de reporting (développement durable ou RSE) contribue indéniablement au progrès en la matière des entreprises concernées. En revanche, elle crée une contrainte en termes de ressources à allouer : plusieurs mois de travail continu au *corporate*, de nombreux acteurs opérationnels impliqués dans les sites et plusieurs semaines à consacrer annuellement aux vérificateurs accrédités.

Parmi les axes de progrès en partie mentionnés dans les avis en annexe, citons :

- la matérialité (pertinence des domaines d'action et hiérarchisation selon les impacts sociétaux) ;
- la co-construction avec les parties prenantes, y compris avec les plus retorses (par exemple certaines ONG) ;
- une véritable intégration de la RSE dans la stratégie business de l'entreprise, avec une vision à long terme.

Le point commun de ces trois axes est le rôle des parties prenantes :

- Elles peuvent exprimer leurs priorités d'action RSE. Certains rapports (hors nos cinq exemples) présentent des analyses de matérialité avec croisement des priorités Entreprise / Parties prenantes (<http://www.danone.com/pour-tous/rapport-integre/nos-chiffres/enjeux-materiels/>).
- Sans prétendre répondre aux exigences de toutes les parties prenantes, une entreprise peut programmer des actions communes (exemple Michelin et WWF).
- Les réussites les plus exemplaires en termes d'intégration stratégique de la RSE sont celles des entreprises qui créent de la valeur pour toutes leurs parties prenantes pertinentes.



3 RSE : La performance globale

« Créer de la valeur économique
d'une manière qui profite aussi à la société,
en répondant à ses besoins et ses défis. »

Michael E. Porter²⁸



A la fois cadre politique et stratégique (chapitre 1) et démarche de déploiement managérial (chapitre 2), la RSE a une finalité : créer de la valeur globale et pas seulement financière. Qui, mieux qu'un grand économiste libéral ayant modélisé l'environnement concurrentiel des entreprises, pouvait sacraliser la notion de « valeur partagée » par celles-ci avec leurs différentes parties prenantes ? Son article paru dans *Harvard Business Review* au début de 2011 a suscité une certaine émotion dans les milieux entrepreneuriaux internationaux. Certes, « le capitalisme est un moyen inégalé de répondre aux besoins des hommes, d'augmenter l'efficacité, de créer des emplois et de construire la richesse », mais « les entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale, [...] en prenant en considération les besoins des *stakeholders* (parties prenantes) par une coopération active avec les acteurs du territoire : fournisseurs, clients, concurrents, écoles et universités, associations et pouvoirs publics... »²⁹.

De la valeur partagée à la performance globale, il n'y a qu'un pas qu'avait franchi, de longue date, le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Dès sa création en 1938, le mouvement patronal prônait « une économie au service de l'Homme » et allait ensuite se différencier des mouvements majoritaires, la CGPME et le CNPF, qui allaient naître respectivement en 1944 et 1945. Publiant en 1992 sa « charte de l'entreprise citoyenne », le mouvement humaniste inventait sans le nommer le concept de « performance globale », formalisé dix années plus tard et devenu ensuite le fondement de la philosophie du CJD³⁰.

²⁸ Economiste et ingénieur né en 1947, enseignant à l'université d'Harvard, ayant notamment publié *Creating Shared Value* » (*Harvard Business Review*, janvier-février 2011).

²⁹ Marc Mouli, *Alternatives économiques*, 11 mars 2011.

³⁰ CJD, *Le guide de la performance globale*, Editions d'Organisation, 2004.



Qu'est-ce qu'une entreprise qui développe une démarche de performance globale ?

C'est une entreprise :

- Qui se projette dans l'avenir et bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt que sur le court terme).
- Qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision.
- Qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés.
- Qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes.
- Qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable.
- Qui met l'innovation au cœur de sa stratégie.
- Qui respecte son environnement.
- Qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.

Extrait des Trophées 2016
de la Performance globale

Pour le CJD, la « performance globale » est tout simplement la concrétisation du développement durable dans l'entreprise. La RSE aboutit donc à une performance non seulement économique, mais également sociale, environnementale et sociétale. Cette conviction des « JD » (Jeunes Dirigeants) est-elle partagée par nos interviewés ? Force est de constater que les éléments de performance qu'ils évoquent concernent les différents piliers du développement durable.

3.1 Un levier de performance économique

La RSE est-elle rentable ? Vaste débat. Selon une étude de France Stratégie, elle « procure un gain de performance en moyenne de l'ordre de 13 % »³¹. Les enseignants et chercheurs, notamment Jérôme Barthélémy³², Françoise Quairiel et Michel Capron, sont plus prudents sur le sujet. En synthèse, « la preuve qu'il existe un lien positif entre la performance sociale et la

31 Salima Benhamou, Marc-Arthur Diaye, *Responsabilité des entreprises et compétitivité*, France Stratégie, janvier 2016.

32 « La responsabilité sociale de l'entreprise n'influe pas forcément sur sa rentabilité. », *Le Monde*, 24 avril 2015.

performance financière, ni d'ailleurs la preuve d'un lien négatif »³³ n'auraient pas encore été apportées. Si ce n'est un lien direct, c'est au moins un lien indirect qu'ont évoqué nos interviewés.

« La démarche a permis d'améliorer le dialogue dans l'entreprise. » affirme Jean-Pierre Leboeuf, président de Micronique. Laurent Prat, DG de Securlite, va plus loin : « C'est une vraie opportunité de développement harmonieux de l'entreprise. », ce que confirme Jérôme Bootz, président de Systech : « La RSE fait gagner du sens et de l'argent. »

La performance économique serait donc la conséquence d'une démarche globale et visionnaire. « C'est long, il arrive parfois d'avoir envie d'abandonner », reconnaît Alexandra Frapier-Sabel, responsable QSE-RSE d'Alliansys, « mais on se relève rapidement quand on voit les résultats ». Et le lien de cause à effet entre RSE et résultats financiers est clairement résumé par Jean-François Revel : « La RSE a permis de s'assigner de nouveaux objectifs autres que financiers. D'ailleurs, l'atteinte de ces objectifs préfigure l'atteinte des résultats économiques. »

Ce lien est confirmé par les institutions entrepreneuriales et professionnelles. « Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance », sous-titre le MEDEF en couverture de son guide³⁴. Anne-Charlotte Wedrychowska, au nom de la FIEEC, relaye le message : « [La RSE] se révèle également être un levier de performance pour l'entreprise, en lui permettant d'accroître son efficacité économique et financière et sa compétitivité à moyen terme : maîtrise et réduction des consommations d'énergies et des ressources matières ; innovation et création de nouveaux produits et services avec des impacts environnementaux et sociaux optimisés. »

3.2 La performance sociale

Même si le « bilan social » réglementaire est considéré comme un échec³⁵, le concept plus récent de « performance sociale » se développe. Dans l'entreprise, la plus précieuse ressources est humaine, comme l'atteste la sage citation qui suit... Les bonnes pratiques sociales de la RSE, avec leurs résultats mesurables, ont largement été évoquées dans les témoignages. Dans le référentiel d'excellence EFQM, déjà cité, la performance sociale est un des critères de comparaison des entreprises. En clair, certaines font mieux que d'autres. C'est en substance ce qu'affirme Philippe Pernot, le DG

33 Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société*, La Découverte, 2015.

34 « Cap vers la RSE », juin 2012.

35 Jean-Pierre Taïeb, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, 2011.

de Systronic : « Au niveau social, nous avons mis en place beaucoup de dispositifs qui n'existent pas dans la plupart des autres PME. »



« Le vrai talent de la gestion, c'est la gestion des talents. »

Yvon Gattaz,

Président de Jeunesse et Entreprises

Dans ce cadre de gestion dynamique de la performance sociale, les témoignages qui suivent sont éloquentes et illustrent tout simplement le « gagnant-gagnant » pratiqué par les dirigeants interviewés. Alors que les théories sur la QVT (Qualité de Vie au Travail) ont pris le relais dans le débat public du fameux rapport « Bien-être et efficacité au travail » (remis par Henri Lachmann au Premier ministre François Fillon en février 2010), certaines PME de notre filière sont déjà pratiquantes en la matière...



Le « social » en PME : une évidence

« Le principal c'est d'abord les salariés : un salarié heureux fait du bon travail. »

Catherine Friboulet

Addis

« Une bonne ambiance est un levier important au sein d'une structure. Cela a un impact certain sur la productivité et donc sur l'économie de l'entreprise. [Par exemple :]

Le CHSCT est impliqué dans les changements effectués au sein de l'entreprise.

Alexandra Frapier-Sabel

Alliansys

« Si par exemple on se soucie de l'évolution de la carrière d'un collaborateur et aussi de sa future employabilité (c'est-à-dire pouvoir retrouver facilement du travail s'il quitte l'entreprise), on crée un type de rapport entre l'entreprise et le collaborateur qui enrichira les deux. »

Bernard Bismuth

B de B Consulting

« Ce qui nous plaît c'est de réussir, d'avoir de bons résultats et d'en faire profiter nos collaborateurs sous forme de primes d'intéressement et de participation. Nous espérons [...] qu'ils sont heureux de travailler dans notre groupe [...]. Je pense que c'est le cas car le turnover est très faible, pour ainsi dire nul. »

Jean-Pierre Lucas

Cimulec

« Placer les salariés dans une dynamique pérenne. Notre turnover est très faible. [...] L'autonomie est alors très importante : dans les prises de décision, dans les façons de travailler. Certains salariés sont devenus des associés actionnaires. »

François Laurent
Cube Technologies



« Les seuls chiffres concrets sont les heures de travail payées que les collaborateurs passent en gymnastique hebdomadaire (en moyenne 12 collaborateurs sur 34 participant, pour environ 1h30 par semaine) et les dons aux organisations locales. »

Martin Danielczick
Inotec Electronics

« Nous mettons en avant une politique forte en direction des collaborateurs, pour favoriser l'accès à de nouveaux métiers et impliquer les collaborateurs lors de nombreux séminaires participatifs pour échanger sur la stratégie, l'excellence, etc. »

Jean-François Revel
SCLE SFE

« Le succès d'une entreprise se mesure, non pas à ses produits, mais aux hommes et aux femmes qui sont derrière. »

Laurent Prat
Securlite

« Par exemple, nos salariés ont une mutuelle depuis plus de vingt ans alors que ce dispositif vient seulement de devenir obligatoire. »

Philippe Pernot
Systronic

3.3 La performance environnementale et sociétale

Si la performance sociale fait partie, selon nos témoins, des gènes historiques de la PME, la performance environnementale est plus récente. Les citations de l'encadré qui suit soulignent le pragmatisme des dirigeants dans ce domaine. Gestion de l'énergie, consommation d'eau et recyclage des déchets sont des bonnes pratiques à impact direct sur les coûts de fonctionnement. Globalement, la protection de l'environnement, réglementaire et volontaire, contribue à la valeur immatérielle de l'entreprise.

Certains témoignages confirment la confusion assez classique entre le développement durable et l'environnement. D'autres au contraire attestent une réflexion politique approfondie dans l'entreprise, chez Securlite

notamment : « Dans une démarche d'économie circulaire, nous sommes en train d'uniformiser l'intégration de matériaux recyclés dans nos produits, à la place des matériaux de première production. » De même chez Basbayon Génie Electrique, l'autonomie énergétique, la gestion des déchets et l'optimisation des consommations de carburant font partie du quotidien de l'entreprise de réparation-maintenance.

En fait, la teneur des actions environnementales est très liée au domaine d'activité. Chez Systech par exemple, la priorité est accordée aux aspects humains, tant internes qu'externes. Les salariés consultés sur la RSE étaient réservés sur la partie environnementale. « C'est en fait une fausse impression, commente Jérôme Bootz, car il y a dans chaque usine un nombre incalculable de gâchis qui coûtent beaucoup d'argent en énergie, perte de matière, perte de temps et démotivation du personnel. »



Protéger l'environnement : du bon sens

« En matière d'environnement, le tri peut s'avérer être un gain en soi. La grande majorité des matières utilisées sont valorisables, comme les composants et les cartes électroniques, les métaux (types étain et or), mais aussi le carton, les films plastiques ou les coques. »

Alexandra Frapier-Sabel
Alliansys

« Si un entrepreneur souhaite pérenniser son entreprise – la mienne existe depuis quarante-deux ans – il doit lui donner une nouvelle dimension, et la démarche environnementale permet cela. »

Jérôme Basbayon
Basbayon Génie Electrique

« Nous prenons au sérieux les sujets de consommation d'énergie dans les endroits où notre consommation est importante et où le coût l'est aussi, et nous travaillons sur ces sujets. »

Jean-Pierre Lucas
Cimulec

« Une expérimentation a été menée avec l'ADEME auprès d'une cinquantaine d'entreprises témoins qui ont fait part d'économies substantielles (60 k€/an en moyenne), notamment par les gains énergétiques et la diminution des déchets matière. »

Sandrine Bourgogne
CPME

« La partie développement durable consistait à optimiser nos déchets de bureau. Nous avons signé des partenariats avec des entreprises de collecte de déchets afin de procéder au retraitement de nos matériaux de chantier. »

Vanessa Kannengieser

Sauter



« Nous faisons beaucoup d'analyses au niveau environnemental et notamment au niveau de la consommation énergétique des produits, car c'est l'élément le plus impactant dans notre secteur d'activité qui est l'éclairage. »

Laurent Prat

Securlite

« Au niveau environnemental, nous essayons constamment d'améliorer notre empreinte carbone, de réduire nos émissions et nos consommations d'eau et d'énergie. Ce sont des choses que l'on fait tous les jours ! »

Philippe Pernot

Systronic

Enfin, sur le plan sociétal, les témoignages sont tout aussi variés. L'ancrage territorial est une composante importante du « *social pillar* » du développement durable (pilier social, au sens large en anglais). Il se décline en multiples bonnes pratiques locales : actions humanitaires, partenariats d'affaires, sponsoring, soutien aux établissements d'éducation ou de santé, etc. Et c'est simplement, à nouveau, le pragmatisme qui guide le dirigeant, tel Thierry Liger, gérant de Powersystem : « En effet, mon territoire n'est pas très attractif. J'ai besoin d'attractivité pour l'image de l'entreprise. »

Globalement, nous avons constaté au cours de nos interviews que les dirigeants et managers de PME s'investissent personnellement dans ce domaine. Ceux de Rohde & Schwarz y sont particulièrement actifs : « Notre entreprise a conscience de l'importance de l'environnement local immédiat et nous agissons localement. En France, nous nous impliquons fortement dans les actions avec l'industrie, la jeunesse, l'enseignement et les différents partenaires et par exemple nous avons contribué à la mise en place du projet "Classes en Entreprises". » L'implication territoriale du dirigeant peut aller jusqu'à son engagement associatif ou consulaire, par des mandats à la CCI ou à l'UIMM, pour Gilles Fradin, le président d'Itec, par exemple.



L'ancrage territorial : la culture des PME

« Alliansys privilégie des fournisseurs, sous-traitants ou prestataires locaux pour plusieurs raisons. Les coûts de transport sont moindres, la réactivité est souvent meilleure, la proximité entretient un bon relationnel et le suivi des dossiers se fait plus aisément. »

Alexandra Frapier-Sabel
Alliansys

« De la même manière, si par exemple un de nos fournisseurs se trompait dans ce qu'il expédiait à notre avantage, on lui en faisait part autant que si c'était à notre désavantage ; cela [...] nous a assuré une réputation d'honorabilité vis-à-vis de nos fournisseurs. »

Bernard Bismuth
B de B Consulting

« Au niveau sociétal, nous avons chez CTS un programme annuel en partenariat avec un client, qui comprend notamment une rencontre sportive ainsi que plusieurs moments culturels où ceux qui ne pratiquent pas le sport peuvent par exemple visiter une capitale. »

Jean-Louis Besson
Chimie Tech

« Des matinées bonnes pratiques ont été organisées, par exemple sur le sujet des achats responsables (une centaine de participants lors d'une réunion en novembre 2016, en présence du Médiateur national). »

Sandrine Bourgogne
CPME

« Par exemple, l'une de nos actions RSE historiques est le soutien financier des Restos du Cœur dans les Yvelines. »

François Kurek
DEL

« Par ailleurs, nous accompagnons des associations humanitaires, nous disposons d'un studio d'enregistrement pour les collaborateurs mélomanes et d'un city-park multisports. Nous collaborons également avec la mairie pour le développement de l'entreprise et du quartier. »

Jean-François Revel
SCLE SFE



Résumé de la partie I

La RSE crée de la valeur

Pour concrétiser sa responsabilité sociétale, l'entreprise s'engage dans une **démarche** structurée. De la vision à long terme aux bonnes pratiques du terrain, en passant par un système de mise en œuvre opérationnelle, la RSE crée de la valeur pour chacune de ces trois phases de déploiement.

Au niveau politique tout d'abord, la RSE s'inscrit dans le **projet d'entreprise**, gage de pérennité et de clarté stratégique. A ce stade, le leadership du dirigeant est essentiel afin de partager le projet avec l'ensemble des salariés et les autres parties prenantes. Les **engagements RSE** sont alors intégrés à la stratégie globale de l'entreprise (marketing, ressources humaines et financières...). La déclinaison opérationnelle d'engagements forts et cohérents catalyse la dynamique d'innovation et la mobilisation des acteurs sur les actions prioritaires.

Sans manager un **système d'organisation** et mobiliser le personnel, une démarche RSE n'est pas crédible. Volontaire et non réglementaire, la certification (selon ISO ou autre standard) peut faciliter la mise en œuvre de la RSE, surtout dans un contexte industriel. Plus généralement, toute démarche de progrès, certifiée ou non, matérialise la RSE et lui donne de la consistance grâce aux bonnes pratiques de terrain et aux indicateurs appropriés. Une démarche RSE est donc **pilotée**. Elle peut être régulièrement évaluée en interne ou par une tierce partie. Au-delà du reporting réglementaire des grandes structures, la responsabilité sociétale implique pour l'entreprise d'être redevable à l'égard de ses **parties prenantes**. Communiquer avec elles sur les résultats concrets de la démarche est un principe fondamental de RSE.

En conclusion, la finalité d'une démarche RSE est tout simplement la performance. Une performance qui n'est pas uniquement financière – même si la RSE est un levier de compétitivité – mais qui est élargie à une **performance globale**, comme le prône le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) depuis plusieurs décennies. Nombre d'entreprises interviewées, adhérentes des syndicats de la FIEEC, ont cité des exemples de performance à la fois économique, sociale, environnementale et sociétale.

Et pour résumer la première partie de l'ouvrage, oui, assurément, la RSE crée, au présent et au futur, de la valeur matérielle et immatérielle : pour les actionnaires, les salariés et les clients de l'entreprise, mais aussi pour les autres parties prenantes externes.



Partie II

La RSE n'est pas une priorité

En ouvrant notre deuxième partie d'ouvrage par ce titre provocateur, notre intention est simplement d'équilibrer le propos après une première partie clairement favorable à la RSE. D'une part, la conjoncture de crise que subissent la majorité des entreprises explique indéniablement le choix d'autres priorités : prendre des marchés, assurer leur rentabilité et, pour certaines, survivre, avant tout ! D'autre part, même si la RSE s'installe dans le champ socio-économique entrepreneurial, universitaire et, en partie, politique, force est de constater que tous les dirigeants interrogés n'ont pas été dithyrambiques à son égard.

Il nous a donc paru utile de citer les témoignages qui abordent trois questions :

- La RSE concerne-t-elle vraiment les PME ?
- Ne supportent-elles pas déjà trop de normes et de réglementations ?
- Quels sont les obstacles à la mise en place de la RSE ?

La RSE est loin d'être une priorité pour les PME

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) peine à intégrer l'organisation et les process des petites sociétés. Selon une étude publiée le 1er avril, la moitié d'entre elles n'y consacre d'ailleurs aucun budget ni aucune équipe, malgré les intérêts qu'elle présente.

www.chefdentreprise.com

Marion Perroud³⁶

1^{er} avril 2014



³⁶ Actuellement journaliste à www.challenges.fr

4 La RSE concerne-t-elle les PME ?

« La petite et moyenne entreprise est à l'échelle de l'homme, dans laquelle toutes les responsabilités financières, techniques, économiques et sociales sont exercées directement par l'exploitant. »

Léon Gingembre, 1960



La définition du fondateur de la CGPME, citée en exergue, extraite d'un article de l'*Encyclopédie française*, positionne clairement le dirigeant de PME – indépendante – au centre de l'entreprise. S'il est le responsable suprême, le décisionnaire statutaire, n'y a-t-il pas en effet hiatus ou redondance à évoquer la responsabilité de l'entreprise, sociale ou sociétale ?

« Si le dirigeant de PME n'a pas conscience de la dimension sociologique de l'entreprise, la RSE a peu de sens à ses yeux. Il doit passer de "ma PME, c'est moi" à "notre PME, c'est nous". »

José Schoumaker
Ex-Valeo



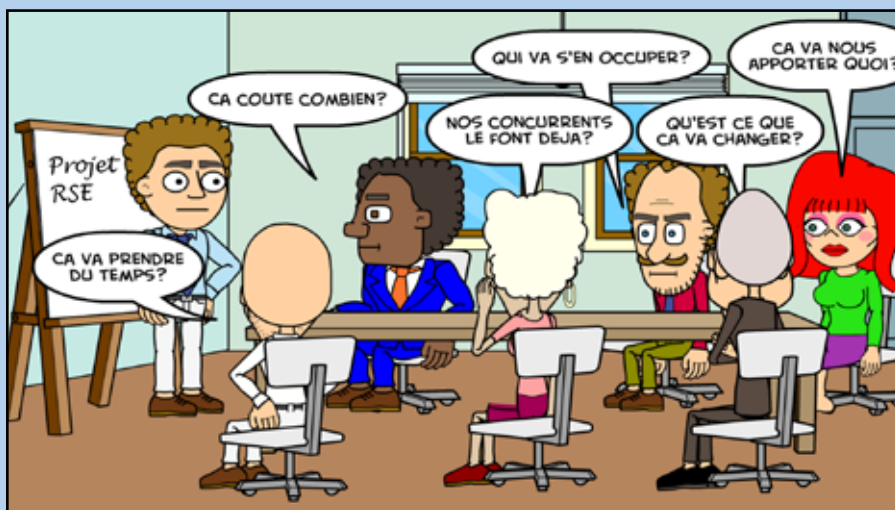
Par ailleurs, quand on remonte aux sources de la RSE, on lui trouve plus facilement des liens avec la grande entreprise qu'avec la PME. Quand Howard Bowen a écrit son livre³⁷, considéré comme un des travaux fondateurs de la RSE, c'est bien de « l'acceptabilité sociale des entreprises géantes »³⁸ dont il était question. Près d'un demi-siècle plus tard, les premiers textes de régulation extra-financière concernaient essentiellement les grands groupes. Et quand le projet de norme ISO 26000 a été lancé par le COPOLCO en 2001 (Comité de l'ISO pour la Politique en matière de Consommation), c'est parce que les consommateurs étaient « inquiets face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie des populations »³⁹.

³⁷ *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953.

³⁸ Aurélien Acquier, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise », septembre 2005.

³⁹ Jacques Igalens, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes », Management Avenir, 2009.

Alors, quand un expert en RSE vient titiller un patron de TPE sur les « normes internationales de comportement » ou les droits de l'Homme, on peut imaginer leur dialogue... « J'en ai marre qu'on me parle du travail des enfants en Asie puisque je n'importe rien d'Asie. On vient nous dire qu'il faut s'engager sur tel ou tel aspect, mais ce n'est pas le sujet pour moi. » Ce cri du cœur de Philippe Pernot, président d'une PME de 46 salariés, est bien compréhensible !



La RSE est-elle faite pour les PME ?

4.1 Une affaire de grands groupes

Pour différentes raisons, de nombreux dirigeants de PME considèrent que la RSE n'est pas leur affaire. Voici, à titre d'exemple, le témoignage très succinct d'un DG d'une entreprise de plus de 200 salariés du secteur électrique, qui a souhaité rester anonyme : « Je ne me sens pas pertinent pour évoquer la RSE qui est un sujet trop vague pour moi. Je n'ai pas de légitimité, à mon avis, à apporter un témoignage, car c'est un concept que je connais mais que je ne pratique pas assez concrètement dans mon entreprise. » D'autres dirigeants, tels que Serge Calmard, gérant de Sudelec, avouent tout simplement ne pas connaître ce concept.

A la question « Que représente pour vous la RSE ? », la réponse de Jean-Pierre Lucas, fondateur du groupe Cimulec, a le mérite d'être claire : « Rien ! » Celle de Gilles Fradin, président d'Itec et volontiers provocateur, est encore plus incisive : « Un truc de fumistes ! » D'autres interviewés adoptent une position plus politiquement correcte, mais finalement assez proche. « De toute façon, pour quoi faire ? Ensuite, comment puis-je faire tout cela ? » s'interroge Jean-Louis Fraysse, avant de conclure : « Très clairement, la RSE est selon moi faite pour les grandes entreprises, et elle paraît très éloignée de mes préoccupations quotidiennes. »

Certes, la RSE est probablement mieux connue par les grands groupes que par les PME, ne serait-ce que par les obligations réglementaires de reporting. Mais certains dirigeants ou managers de PME qui en ont entendu parler – souvent par leurs clients grands donneurs d'ordre – classent la RSE dans les sujets complexes et donc non gérables par leur petite entreprise. Excès d'humilité ou réalisme ? Le fait est que si la RSE est considérée comme une contrainte, la PME manquera de ressources pour la supporter. (Ce point sera abordé dans le § 5.3, ainsi que d'autres obstacles à la mise en place de la RSE dans le § 6.)

Et puis, après tout, est-ce bien nécessaire ? Comme le rappelait l'introduction de cette deuxième partie de l'ouvrage, le dirigeant de PME a d'autres priorités en ces temps difficiles. Et même s'il mesure la portée de la RSE, il ne la considère pas pour autant en adéquation avec son quotidien. Un dirigeant de TPE comme Eddy Montagner est catégorique à cet égard : « Elle représente des valeurs idéales que l'entreprise doit respecter (les 7 piliers), ainsi qu'un panel d'outils pour respecter ces valeurs (les 36 domaines d'action). Cependant, notre activité est éloignée de ces outils. »

RSE : par pour nous, PME...

« Loyauté des pratiques au niveau du Groupe. Pour la partie environnementale, c'est traité au niveau des usines et de la fabrication. Nous avons des procédures de recyclage et du *green*. Nous n'avons pas de cadre RSE particulier, c'est notre quotidien. »

Thierry Charlot
ASM





« D'une manière générale, nous ressentons que les dispositifs sont pensés et établis pour des grandes entreprises puis appliqués à des entreprises bien plus petites alors que leur adaptation n'est pas toujours possible. »

Dorothée Amatoury
CCI Eurolam

« Honnêtement, de prime abord, on se dit que ce sont des concepts ou des règles dédiés aux grandes entreprises, une nouvelle mode. »

Eric Ardisson
CCI Eurolam

« Nous nous sommes déjà posé la question de mettre en place une charte avec les partenaires de notre écosystème, tels que les distributeurs, mais comme tout le monde se connaît, ce n'était pas nécessaire. »

Eddy Montagner
Chipselect

« Personnellement, je pense que la RSE est plus destinée à de grandes entreprises qu'à de petites structures comme la nôtre, où nous n'avons pas forcément besoin de formaliser nos actions pour les appliquer au quotidien. »

Christine Letailleux
Direct

« Il existe une disparité importante entre les grands groupes et les TPE/PME. Les groupes se sont mis à la RSE par nécessité, et pas toujours avec efficacité. Les TPE/PME ont plus de difficultés à aborder la RSE, y voyant une certaine contrainte, sans apercevoir les bienfaits pour l'entreprise. »

Claude Dammann
DK Conseil

« La RSE doit rester l'apanage des grands groupes, qui ont le temps et les moyens de la mettre en place, et afin de ne pas reproduire l'hérésie engendrée par les effets de seuil (surtout le seuil de 50 personnes). »

Jean-Louis Fraysse
Elmitech

4.2 Beaucoup de « com »

« C'est surtout de la com ! » s'était exprimé Philippe Pernot à propos de la RSE dès le début de son entretien, pour poursuivre avec des propos encore plus cinglants sur la réglementation en la matière. Quant aux « déclarations dans tous les sens » requises pour bénéficier d'un plan d'accompagnement régional pour sa PME, elles aboutissaient même, selon lui, à « des résultats absurdes ». En effet, quel sens avait l'inscription de l'entreprise sur un site de covoiturage, alors que les salariés le pratiquaient déjà naturellement, ne serait-ce que par les liens familiaux qui unissaient certains d'entre eux ?

Qu'on parle de RSE ou de communication, on pense aux entreprises qui, par leur taille et leurs ressources, ont les moyens de pratiquer ces deux disciplines. Et certains dirigeants de PME ont alors tendance à tancer les grandes entreprises, comme en témoignent les quelques citations qui précèdent. A plusieurs reprises a été exprimée une requête à l'égard des grands groupes : celle de l'exemplarité. (Nous l'aborderons à la fin du dernier chapitre de cet ouvrage.)

Nul doute que les grandes entreprises sont vigilantes sur leur « communication responsable », nouvelle offre au catalogue de nombreuses agences spécialisées. En effet, les déclarations tonitruantes peuvent se retourner contre les entreprises émettrices. Et recevoir un « prix Pinocchio »⁴⁰ décerné par plusieurs dizaines de milliers d'internautes ne fait pas sourire le « Dircom » de tel ou tel grand groupe.

En revanche, même si certaines auto-déclarations peuvent être perçues comme excessives, la communication avec ses parties prenantes fait partie de la démarche RSE d'une entreprise, qu'elle soit ETI comme Selha ou même PME comme Cel. Paradoxalement donc, la communication outrancière est une des principales critiques faites à la RSE... alors que l'image de l'entreprise est citée comme un des premiers avantages⁴¹ d'une démarche RSE ! Probablement une question de dosage, ou de sincérité ?

La communication discutable

« J'ai beaucoup entendu dire récemment que les grands groupes s'intéressaient à la RSE afin de montrer à leurs clients qu'ils prennent bien en compte les aspects humains et environnementaux et afin de se donner une image vertueuse. »

Jean-Louis Frayse
Elmitech



⁴⁰ Prix organisé par « Les Amis de la Terre » et remis aux entreprises dont les actes sont en contradiction avec leurs déclarations.

⁴¹ Selon une étude CCI France, CGPME, Médiation interentreprises, ObsAR : *Baromètre RSE des PME*, 2013.



« Au niveau des grandes entreprises on constate beaucoup de “pipeau”... »

Pierre-Jean Albrieux
Iftec

« Communication de la RSE ? Pas de la RSE : c'est un “machin” ! Il est normal que l'entreprise fasse ces choses-là, et je n'ai pas besoin de reconnaissance pour ça : ce sont des choses à faire ! »

Gilles Fradin
Itec

« Concernant les grands groupes, [...] on a vu fleurir un certain nombre de chartes RSE, ce qui est une bonne chose, mais de là à savoir si les pratiques sont répandues jusqu'au plus petit échelon de l'entreprise, on peut en douter. »

Jean-Pierre Leboeuf
Micronique

La communication utile

« Cela permet aussi de transmettre son savoir managérial aux jeunes générations en habillant ces techniques de mots plus doux, voire à la mode [...] »

Alain Kahn
CCI Eurodam

« La RSE est également une occasion pour communiquer avec nos parties prenantes sur nos valeurs et nos pratiques dans les domaines environnementaux, sociaux, éthiques et Achats Responsables. »

Céline Deschauer
Cel

« Par contre, au niveau du retour sur investissement, aujourd'hui ce que nous recherchons c'est surtout un ROI en termes de notoriété. »

Jean-François Mahé
Selha

4.3 PME : Monsieur Jourdain de la RSE

Parmi les personnages de Molière qui sont passés à la postérité, le plus cité dans le langage courant est Monsieur Jourdain. « Faire de la prose sans le savoir » se transpose ainsi à toutes les bonnes pratiques qui seraient naturelles : le management stratégique⁴², la qualité dans l'entreprise ou l'analyse de la valeur⁴³, etc. Nous ne pouvions donc pas échapper au Monsieur Jourdain de

42 Blog de Jacques Breillat, « Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose... », 9 avril 2009.

43 Sites de conseil en Qualité : www.pqb.fr (Template E48, § 1.1.1), www.qualix.fr (Analyse de la valeur).

la RSE ou du Développement durable⁴⁴. Ce syndrome du « savoir-faire sans le savoir »⁴⁵ a bien été perçu par nos interviewés considérant que la RSE était finalement assez naturelle en PME.

Le cas de Sudelec, entreprise de 18 salariés, est significatif en la matière. Le fabricant de cartes électroniques ignore tout de la RSE, mais œuvre pourtant sur les trois piliers du développement durable. Certifiée en système de management de la qualité selon ISO 9001, l'entreprise vise la satisfaction du client et l'optimisation organisationnelle et économique. Elle communique avec ses salariés et n'a pas attendu la réglementation pour mettre en pratique les entretiens individuels annuels. Elle recycle ses déchets ; son bâtiment industriel a été construit dans le respect de l'environnement ; la gestion des consommations des véhicules ainsi que des taux de CO₂ est assurée. Sur le plan sociétal, Sudelec contribue au développement local, étant le premier employeur de sa commune. Et, cerise sur le gâteau d'une RSE intuitive, la PME essonniennaise sponsorise un club sportif ! Lors de son interview, Serge Calmard, le gérant, découvrait, sur la base de ses bonnes pratiques, qu'il avait bien mis en œuvre une démarche RSE.

La RSE, « de toute façon, on en fait »

[Pensez-vous faire de la RSE « sans le savoir » ?] « Certainement ! Au niveau social, le dialogue et le climat social dans l'entreprise sont bons. Nous avons fait pas mal de choses pour entretenir ce climat : entretiens, implications, revues semestrielles... »

Thierry Charlot
ASM

« Comme il s'agit de bon sens, évidemment on fait de la RSE sans le savoir. »

Bruno Grosset-Janin
Bret

« Je fais depuis toujours de la RSE, certainement sans le savoir. Le faire savoir, c'est-à-dire "conceptualiser", est dans l'air du temps et est certainement positif pour toutes les parties prenantes internes et externes de l'entreprise. »

Alain Kahn
CCI Eurolam

« Oui, à la façon de Monsieur Jourdain, on le fait naturellement ; c'est une culture de fond dans l'entreprise, une démarche qui date. »

(Anonyme)



44 Chloé Cibulka, « Le syndrome Monsieur Jourdain », Alternatives économiques n° 242, décembre 2005.

45 www.aide-en-philos.com, référence 2377.



« Nous exerçons notre responsabilité tous les jours, mais nous ne l'avons jamais formalisée. [...] Aujourd'hui, notre responsabilité vis-à-vis de nos salariés et de notre environnement, nous l'exerçons au quotidien et nous n'avons pas ressenti le besoin de porter une action spécifique portant le nom de RSE. »

Eric Chambault
Cibel

« On pourrait donc traduire que notre politique s'y inscrit "malgré nous", mais pas volontairement. [...] Mais, même si nous n'avons pas orienté toute l'entreprise selon la RSE, nos pratiques en sont assez proches, car elles sont dans notre ADN, nos façons naturelles de faire. »

François Laurent
Cube Technologies

« Il est probable que dans ma manière de gérer mon entreprise – et comme de nombreux dirigeants d'entreprise de la même taille – je fasse de la RSE, même sans lui donner ce nom-là. »

Jean-Louis Fraysse
Elmitech

[Pensez-vous avoir eu une démarche RSE dans votre entreprise ?]

« Oui probablement, mais sans formalisation. »

Pierre-Jean Albrieux
Iftec

« Nous en faisons beaucoup plus que le minimum [Ndlr : suivre les normes] qui nous était demandé, d'une part parce qu'à titre personnel on pouvait avoir certaines considérations de protection de l'environnement, et d'autre part en ce qui me concerne, je disposais de la motivation des collaborateurs. »

Jean-Pierre Velly
JPV Consultant

« Ce sont plutôt des opérations que nous faisons déjà, notamment pour être conformes à la réglementation française. D'autres actions sont faites naturellement, et elles sont liées à l'historique de l'entreprise. »

Christophe Reyes
Reyes

« Nous n'avons pas de démarche RSE au sens formel. Par contre oui, nous faisons de la RSE, c'est une certitude, notamment sur le volet plutôt social. »

Stéphane Dupoux
Seica

Mais est-ce bien flatteur pour le dirigeant de PME d'être, quel que soit le sujet, assimilé au Bourgeois gentilhomme ? Clairement non. Un « être sottement vaniteux [qui] n'inspire pas le respect, [...] se pavane »⁴⁶, n'est en rien un modèle pour les entrepreneurs qui, hommes ou femmes d'action et non de salon, n'ont que faire des maîtres de musique ou de philosophie... Jamais Molière n'aurait imaginé que son Bourgeois puisse être un jour l'archétype du sachant qui ne le sait point. Trop citer Jourdain dans ce sens, c'est finalement trahir la pensée de Poquelin, ce brillant portraitiste !

Hormis ce faux sens littéraire, la notion même de « RSE sans le savoir » est un non-sens. Comme pour la qualité, la démarche de RSE commence par une conviction personnelle du dirigeant, nécessairement exprimée dans un engagement puis mise en œuvre dans un plan d'action. Sauf à changer la définition⁴⁷ de la RSE, on ne peut assimiler telle ou telle bonne pratique, naturelle ou pas, à une démarche globale responsable. Depuis les origines du développement durable, la notion de prise de responsabilité des entreprises ou organisations, quant à leurs impacts sur l'environnement et la société, est fondamentale. La RSE en est la concrétisation, de l'engagement du dirigeant au suivi des bonnes pratiques de terrain. Plusieurs citations de l'encadré qui précède font le distinguo entre les opérations ou pratiques quotidiennes et une certaine formalisation.

C'est bien là que le bât blesse, en conclusion de ce chapitre sur les PME qui ne se sentiraient pas concernées par la RSE. Dans notre premier ouvrage, nous avons considéré le « manque global de formalisation »⁴⁸ comme étant un des problèmes endogènes des PME. Si la RSE implique conceptualisation et formalisation, est-elle une démarche compatible avec la culture pragmatique des TPE-PME ?

46 www.etudes-litteraires.com, « Etude d'un personnage, Monsieur Jourdain ».

47 voir les définitions proposées avant la préface du présent ouvrage.

48 Club Rodin, *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats*, 2012, encadré § 6.2.1.

« Par ma foi ! il y a plus de 40 ans que je fais de la RSE sans que j'en susse rien, et je vous suis le plus obligé du monde de m'avoir appris cela. »



Monsieur Jourdain

5 Trop de normes et réglementations

« La tentation de la réglementation
naît toujours de l'absence
d'initiative de terrain. »
Francis Mer, 2002



Au 115^e rang pour le poids de sa réglementation dans le classement⁴⁹ du Forum économique mondial et au 132^e rang pour le poids de sa fiscalité, la France est passée, de 2010 à 2015, de la 15^e à la 22^e place en indice de compétitivité⁵⁰. Cause à effet ? Force est de constater que l'Allemagne, malgré un mauvais score également en flexibilité du travail et en fiscalité, est 34^e en réglementation et... 4^e en compétitivité globale !

Constatant que trop d'articles⁵¹ ou expressions bruyantes mélangent allègrement lois, règlements, normes et circulaires, nous avons, dans ce chapitre consacré au trop-plein, bien scindé les aspects réglementaire et normatif. Les deux types de texte font l'objet d'une même demande des entreprises : la simplification. Plusieurs de nos interviewés ont exprimé cette requête.

5.1 Réglementer la RSE ?

A la question « la réglementation RSE est-elle utile ou contraignante ? », les réponses ont été variées et dépendantes de la connaissance du sujet par les interviewés. Ceux qui ont une certaine maturité en RSE ou qui se sont documentés ont intégré qu'un des principes de RSE est le respect des lois. D'autres, informés du reporting réglementaire des grandes entreprises, ne souhaitent pas l'équivalent pour les PME. D'une façon générale, la réglementation est plutôt perçue comme une contrainte par les PME. Certains de nos témoins toutefois la jugent utile, notamment Claude Dammann, Stéphane Dupoux, Alain Gamba, Thierry Liger, Alain Mathieu, Eric Montagner et Jean-Pierre Velly. D'autres ne l'écartent pas.

49 <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016>

50 www.qualiteperformance.org, « Le tableau de bord de la qualité en France », Quali'Bord 2016.

51 A titre d'exemple, *Capital*, « Les normes absurdes qui freinent notre économie », 18 mars 2015.

Si la réglementation RSE actuelle ne concerne pas les PME, des textes plus spécifiques impactent leurs activités, notamment dans la filière électronique. Les fiches du guide professionnel⁵² de la FIEEC mentionnent un large éventail réglementaire s'appliquant aux produits électroniques :

- un projet européen sur les minéraux de conflit ;
- un autre sur l'économie circulaire ;
- une directive relative à l'écoconception des produits liés à l'énergie et d'autres directives sur l'efficacité énergétique et la réglementation thermique, ainsi que des objectifs sur énergie-climat ;
- la directive DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques) et d'autres directives relatives à certains produits (notamment piles et accumulateurs) ;
- le règlement REACH sur les substances chimiques et la directive RoHS sur l'utilisation des substances dangereuses ;
- la directive sur l'étiquetage et l'information environnementale ;
- ...

Les législateurs en matière sociale et sociétale ne sont pas en reste, avec :

- le code du travail, dont les articles sur la non-discrimination, le travail des handicapés, l'égalité professionnelle entre femmes et hommes ;
- le compte personnel de formation ;
- la loi informatique et libertés et autres textes sur les informations publiques ;
- les niches fiscales pour les entreprises s'impliquant auprès des communautés ;
- la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères ;
- le code de la propriété intellectuelle et le code des douanes ;
- ...

Certes, toutes ces réglementations ne sont pas directement applicables aux PME mais, au travers de leurs engagements contractuels avec les grandes entreprises clientes, elles peuvent être impactées par la plupart des textes réglementaires. En résumé, même s'il n'est pas prévu que la loi Grenelle 2 ou le décret européen sur le reporting RSE soient élargis aux PME, il est fort probable que celles-ci devront de plus en plus intégrer dans leurs pratiques de nouveaux critères sociaux, environnementaux et sociétaux... qui viendront s'ajouter aux contraintes réglementaires directement applicables.

⁵² FIEEC, *Les industries électriques, électroniques et de communication : une profession responsable et engagée*, juin 2014.

Réglementation RSE : pour ou contre ?



« Au début, c'est contraignant car il faut aborder de nombreux sujets qui sont reliés à des textes législatifs et une bonne connaissance de ceux-ci. »

Alexandra Frapier-Sabel
Alliansys

« Je suis personnellement contre : si on commence à rendre obligatoire ce genre d'éléments, on va se retrouver avec des exigences en décalage avec le métier et les enjeux de chacune de nos petites entreprises. »

Jérôme Siat
Alphitan

« La réglementation est en quelque sorte une "utilité contraignante". Je pense que c'est important et utile de faire bouger les choses, mais trop contraignant pour une petite structure comme la mienne. »

Bruno Grosset-Janin
Bret

« Lorsque l'on met en place une réglementation générique, il est nécessaire de toujours s'assurer qu'elle soit compatible avec les petites entreprises, et faire l'étude de la compatibilité en amont plutôt qu'*a posteriori*. »

Frédéric Grivot
CPME/UNPMI

« Les entreprises doivent respecter la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux [...]. »

Claude Dammann
DK Conseil

« Pour l'instant, la RSE est avant tout un état d'esprit avec certaines lignes directrices, et je pense que de toute façon elle ne deviendra jamais une norme à part entière. »

Jean-Pierre Leboeuf
Micronique

« [La RSE] est naturelle chez certains donc peu contraignante à condition que le reporting RSE ne soit pas chronophage. »

Jérôme Bootz
Systech

5.2 Encore de l'ISO !

Soixante-dix ans après sa création, la plus puissante organisation internationale de normalisation (ISO : *International Organization for Standardization*) fait toujours parler d'elle. Après-guerre, les premières normes traitaient essentiellement de matériaux, produits, unités techniques... puis sont apparus les textes relatifs aux process de fabrication et aux équipements. Les premières normes d'organisation datent des années 1980, la plus connue étant ISO 9001, « modèle pour l'assurance de la qualité ». Publiée en 1987, cette norme avait été souhaitée par les sous-traitants industriels, notamment automobiles, pour faire reconnaître leur système de gestion de la qualité. Trentenaire, ISO 9001 est la norme la plus répandue, avec plus d'un million de sites certifiés dans le monde.

Comme la plupart des vieilles institutions, l'ISO a dû et devra encore évoluer, à la fois sur le contenu de ses textes et la façon de les élaborer. Dans les années 2000 sont nés les premiers textes de « lignes directrices », quatrième type de normes telles que ISO 31000 (management du risque) et ISO 26000 (responsabilité sociétale des organisations). Les versions 2015 des systèmes de management de la qualité (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001) sont incontestablement plus ouvertes et plus adaptées au contexte des entreprises et autres organismes du XXI^e siècle.

Pourtant, ces normes ISO et surtout la plus connue d'entre elles ne font pas l'unanimité. Il est vrai que le système de certification d'ISO 9001 peut prêter le flanc à la critique : trop rigide ou trop coûteux pour une TPE, critiquable dans certains pays quant aux critères d'attribution, ne garantissant pas la fourniture de produits de qualité... Ces perceptions expliquent-elles le taux de certification en France ? A peine 2 % des entreprises avec salariés⁵³ sont certifiées en ISO 9001. Certes, le grand nombre de petites et très petites entités hexagonales (majoritairement non industrielles) explique en grande partie ce pourcentage. Rappelons toutefois que l'Allemagne compte près de deux fois plus de certificats que la France.

Est-ce l'image ISO qui crée, au sein des entreprises, une certaine réserve à l'égard d'une RSE « normalisée » ? « L'isomorphisme inquiète les instances internationales et les experts »⁵⁴, rappellent les universitaires à propos d'ISO 26000, norme de lignes directrices relatives à la RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations).

53 28 000 certificats ISO 9001 sur près de 1,5 millions d'entreprises avec salariés.

54 Isabelle Cadet, « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux. » (Introduction), *Revue internationale de droit économique*, avril 2010.

Certes, mais ce texte a été rédigé par une centaine de pays, de multiples parties prenantes, pendant cinq années et après quatre années de consultation préalable ! Le fait est que peu d'interviewés l'ont citée : soit elle n'est pas connue, soit ses 146 pages rebutent les pragmatiques dirigeants de PME (voir annexe 2).

A propos d'ISO



« On a beau faire remplir aux gens des papiers en leur imposant des choses, ce n'est pas cela qui compte. »
Stéphane Pannetrat
Art-Fi

« Concernant les petites et moyennes entreprises de la FIEEC, elles ont tellement souffert avec le RAQ et l'ISO qu'elles sont très réservées vis-à-vis de la RSE. »
Jean-Luc Duquesne
Antycip

[Lien entre Qualité ISO 9001 et RSE] « Elles sont liées, mais au niveau des organismes de certification et de labellisation, ils ne nous facilitent pas la tâche car il n'existe quasiment aucune dynamique commune à toutes les certifications. »
Maxime Frachon
Cirly

« Nous sommes certifiés ISO 9001 et EN 9120, et cela nous permet de nous différencier vis-à-vis de certains concurrents ; mais je ne sais pas si la RSE permettrait aussi de nous valoriser auprès de notre clientèle – car c'est bien ça l'objectif. »
Christine Letailleur
Direct

« De plus en plus de clients nous disent que nous devrions être certifiés ISO 14000. Or, demander à une entreprise de 15 personnes d'être certifiée ISO 14000, c'est un peu une utopie. »
Jean-Louis Fraysse
Elmitech

« Attention aux démarches trop structurantes. Par exemple, l'ISO permet de montrer que nos entreprises sont "propres". La démarche est alors politique. »
Christophe Reyes
Reyes

5.3 Besoin de simplification

Réglementation européenne, pléthore législative nationale, normes en rafales, les entreprises n'en peuvent plus. *A minima*, elles réclament au moins une stabilité réglementaire (près de 550 000 occurrences sur Google). Le sujet fait florès. Pigeons, poussins et autres mouvements entrepreneuriaux défraient la chronique et manifestent pour la fin du maelström législatif. « Simplification » est devenu un maître mot du gouvernement⁵⁵. Nos interviewés l'ont spontanément évoqué pour leurs TPE ou PME. Trop de « normes et obligations » !

Alors, forcément, la question sur la réglementation RSE, posée à la plupart d'entre eux, pouvait déclencher une réaction épidermique. Une contrainte de plus ou une nouvelle ISO ? Rien de tel pour freiner l'implantation de la RSE dans une TPE, considère Eddy Montagner, au regard des « moyens humains à mettre en œuvre pour mesurer et contrôler les actions et les mesures en place ». Et en plus, les législateurs se contredisent, ajoute le manager de ChipSelect, par exemple sur l'incitation au diesel encore en place [N.D.L.R. : au moment de l'interview], antagoniste avec la politique environnementale de l'Etat.

Le souhait de simplification, exprimé par la plupart des PME, ne s'adresse pas uniquement à l'Etat, mais également aux grands donneurs d'ordre. Leurs services Achats ne sont pas avares en questionnaires et formulaires en tous genres reçus comme des pensums par leurs sous-traitants PME. Le dirigeant de l'un d'entre eux, ayant accepté d'être interviewé, a préféré rester anonyme. A l'évidence, la pression récurrente exercée par un de ses principaux clients semblait fortement l'irriter. (Ce sujet sera développé dans le dernier chapitre, au § 9.3.).



Assez de lourdeur, simplifions !

« Je souhaite une réglementation unique pour la vie de l'entreprise. Un livret pour le chef d'entreprise avec toutes les réglementations. »

Catherine Friboulet

Addis Composants électroniques

⁵⁵ www.gouvernement.fr, « Le choc de simplification », 28 octobre 2016.



« Il faudrait que les règles de la RSE soient plus souples et moins contraignantes pour les TPE, comparativement à celles des grands groupes. »

Alain Mathieu
Aptech

« A ce sujet il serait bon que nous ayons les mêmes règles dans toutes les régions de France, en Europe et dans le monde entier. »

Jean-Pierre Lucas
Cimulec

« La RSE doit être encadrée mais ne doit pas être contraignante, car elle est avant tout une manière d'être. »

Pierre-Jean Albrieux
Iftec

« Ce ne sont pas les obligations qui génèrent les meilleurs engagements ! »

Jean-François Revel
SCLE SFE

« Le problème des PME aujourd'hui, c'est qu'elles croulent sous des réglementations diverses (qu'elles soient sociales, environnementales, financières ou encore fiscales), ce qui rend le quotidien difficile. »

Laurent Prat
Securlite

« Les pratiques RSE existent bel et bien, mais il faut arrêter d'embêter les PME avec des reporting, des déclarations, etc. »

Philippe Pernot
Systronic

« Je me permets d'insister sur la lourdeur administrative de certains acteurs qui disposent de robots informatiques pour envoyer des questionnaires. »

(Anonyme)



6 Les obstacles à la RSE

« Plus grand est l'obstacle,
et plus grande est la gloire de le surmonter. »
Molière



Une majorité des dirigeants de PME ne s'estimant pas concernés par la RSE ou la percevant comme une contrainte normative ou réglementaire : sont-ce les seules raisons pour lesquelles la RSE n'est pas une priorité pour eux ? Afin d'étayer la thèse de la deuxième partie de cet ouvrage, nous avons souhaité identifier les principaux obstacles au développement de la RSE en PME. Les propos de nos interviewés corroborent les raisons exprimées dans d'autres enquêtes d'opinion, notamment dans le *Baromètre RSE des PME* ⁵⁶.

Le premier frein exprimé (36 % des réponses) est une assertion classique en PME : « pas le temps, pas une priorité ». Certes ; cette affirmation aboutit naturellement à ses corollaires : « manque de budget » (33 %), « manque de compétences » (25 %) et « manque de culture partagée sur ce sujet » (19 %). Deux des autres réponses de l'enquête peuvent être résumées par « à quoi bon ? », questionnement pragmatique d'un patron de PME. Plus précisément, il s'agit des propos suivants : « pas de demande de nos clients » (23 %) et « je ne vois pas ce que la RSE peut apporter à mon entreprise » (11 %).

Selon le Club Rodin, le principal obstacle à la RSE en PME est plus en amont. Afin de le révéler, nous avons inversé le raisonnement : quel est le principal levier de la RSE dans les PME qui la pratiquent ? Selon le *Baromètre RSE*, « la démarche s'inscrit dans la vision personnelle stratégique du chef d'entreprise » (42 % des réponses) et « elle permet de mobiliser les salariés autour d'un projet commun » (36 %). Donc si ce projet ou cette stratégie sont défaillants, *a fortiori* absents, cela devient un frein important à la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise. CQFD.

⁵⁶ Edition 2013, *op. cit.*

6.1 Quelle stratégie en PME ?

Affirmer que les entreprises de petite taille – et notamment la majorité du million de TPE de 1 à 9 salariés – manquent de stratégie n'est pas une provocation du Club Rodin. Ses membres sont plutôt des défenseurs et promoteurs des PME et TPE. Rappelons ici que ce constat n'est pas récent : dès la fin des Trente Glorieuses, les universitaires et conseillers institutionnels incitaient les dirigeants de PME à mieux définir leur vision à long terme et leurs orientations stratégiques. Parmi les ouvrages sur ce sujet, le guide méthodologique de l'« Association Française des Planificateurs et stratèges d'Entreprise », paru en 1991, fut préfacé par le ministre de l'Industrie en personne⁵⁷. Une quinzaine d'années plus tard, le sujet était toujours d'actualité, puisque la FIM (Fédération des Industries Mécaniques) lançait « Acamas », programme national d'aide à la stratégie des PME mécaniciennes.

« En clair, nos dirigeants de PME manquent trop souvent de vision, absorbés par leur quotidien et “le nez dans le guidon” » déclarait le Club Rodin dans son précédent ouvrage⁵⁸. Selon son président Bernard Bismuth, trop nombreuses sont les PME dont la seule obsession est la survie, qui laisse peu de place à la stratégie. Consultant depuis plusieurs années et ayant côtoyé dans le passé des entreprises américaines, il aime à rappeler qu'outre-Atlantique, une entreprise qui ne fait pas appel à du conseil est considérée comme « malade ». En France au contraire, quand une PME a besoin de consultants, on pense qu'elle est en difficulté...



« Le nez dans le guidon »

⁵⁷ AFFPLANE, *Management stratégique des PME/PMI*, éditions Economica (préface de Dominique Strauss-Kahn).

⁵⁸ Le Club Rodin, *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats*, 2012, § 8.2 « La vision des PME ».

Rester « le nez dans le guidon », c'est fonctionner en permanence à court terme et donc ignorer le long terme. « L'avenir est un présent que nous fait le passé », avait déclaré Malraux, mais « le passé n'est pas le futur présent » ajouta Bernard Bismuth lors d'un débat du Club Rodin. C'est au cours de ce débat que fut abordé le « retour sur investissement » de la RSE. Jean-Luc Duquesne, ex-dirigeant de PME, actuel gérant d'une TPE et régulièrement en lien avec la CPME (Confédération des PME), y soulignait la nécessité de prouver les gains immédiats de la RSE pour convaincre un patron de petite entreprise. Certes, l'argument fonctionne pour l'efficacité énergétique ou l'optimisation des matières premières et ressources naturelles. Mais les bénéfices de nombreux autres domaines d'action de RSE sont plutôt perceptibles à moyen ou long terme.

La conclusion de notre discussion fut quasiment unanime : « le nez dans le guidon » entrave la démarche RSE. Le manque de cadre politique et stratégique (cadre décrit dans le chapitre 1 du présent ouvrage) pourrait être la principale cause, sinon de l'inexistence de la RSE dans de nombreuses PME, du moins de la difficulté de la mettre en œuvre. Les citations qui suivent corroborent le lien avéré entre stratégie d'entreprise et RSE. Une de ces citations évoque par ailleurs le rôle des consultants en matière de stratégie et de RSE.

Intégrer la RSE dans la stratégie



« La RSE selon moi est une démarche globale qui se veut environnementale et sociale, elle pose des questions sur la motivation des collaborateurs, sur la stratégie de l'entreprise, sur la diversité et les discriminations et surtout une grosse partie concernant l'environnement. »

Jérôme Siat
Alphitan

« C'est la clé du renforcement de l'entreprise TPE/PME :

- Une équipe soudée
- Une stratégie future réfléchie et avec l'adhésion de tous ou presque
- La mise en place de plans d'actions pour tous les acteurs. »

Jean-Luc Duquesne
Antycip

« Avec le recul je constate avoir mis trop de temps avant de donner à la stratégie la place qui lui revient dans la conduite de l'entreprise. Par cela je veux dire : penser avec une vision axée sur le futur tout en préservant son aptitude à surfer constamment sur le quotidien. »

Bernard Bismuth
B de B Consulting



[La RSE] « Un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'Homme et des consommateurs, dans leur stratégie et leurs activités commerciales. »

Claude Dammann
DK Conseil

« La stratégie à moyen terme nécessite un certain nombre de décisions et nous avons inscrit la RSE dans ces décisions. »

Jean-Louis Besson
Chimie Tech

[Accompagnement RSE] « Je trouvais que les intervenants étaient un peu exigeants. Cela nous a surtout permis de connaître les différentes options et le spectre des stratégies possibles en matière de RSE. »

Jean-François Mahé
Selha

6.2 Pas le temps, pas les moyens

Premier frein exprimé dans le *Baromètre RSE* précité, le manque de temps, de budget et de compétences internes fait clairement considérer la RSE comme non prioritaire pour le dirigeant de PME. Celui-ci étant convaincu qu'elle nécessite des ressources et qu'elle est donc réservée aux grandes entreprises, il en écarte l'idée même. Elle est trop « éloignée » de ses préoccupations et de ses activités (Cf. citation d'Eddy Montagner, au § 4.1).

« La RSE doit rester l'apanage des grands groupes, qui ont le temps et les moyens de la mettre en place, et afin de ne pas reproduire l'hérésie engendrée par les effets de seuil. » Intéressante citation de Jean-Louis Fraysse (voir § 4.1), raccrochant la RSE à l'éternel débat des seuils sociaux⁵⁹ dans l'entreprise. Après les obligations de délégués du personnel, de CE (Comité d'entreprise), CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail)... la RSE pourrait-elle être la future clause hérétique d'un code du travail déjà bien ventru⁶⁰ ? Le gérant d'Elmitech, sans imaginer un tel scénario catastrophe, exprime simplement une conviction bien ancrée en PME⁶¹ : les contraintes administratives et sociales sont plus faciles à supporter par les entreprises de grande taille.

59 www.vie-publique.fr, « Représentation du personnel dans l'entreprise : les seuils sociaux en débat », 13 octobre 2014.

60 Dalloz, *Code du travail*, 2017, 79^e édition (près de 4 000 pages).

61 Jean-François Roubaud sur Europe 1, le 23 août 2012 : « PME : il faut abaisser les seuils ».

Gérer ses priorités, telle est l'obsession quotidienne d'un dirigeant de PME. A titre d'exemple, mobiliser ses 50 salariés pour la réussite d'une première affaire avec un nouveau client : n'est-ce pas plus important pour lui que préparer sa prochaine réunion bimestrielle de CE ? Dans le même esprit, vaut-il mieux pour ce dirigeant pragmatique, afin d'accroître sa performance et sa compétitivité, allouer des ressources opérationnelles (commerciales, industrielles, etc.) ou fonctionnelles (système de management ISO, reporting RSE, etc.) ?

D'autres priorités



« Nous n'avons aucune information à ce sujet et aucune demande. Nous imaginons que si cela devait être mis en place, cela viendrait de notre *Head quarter* (STMP, groupe singapourien). »

Thierry Charlot
ASM

« Dans les TPE et/ou PME, il est tellement nécessaire pour un chef d'entreprise de répondre aux sollicitations de la vie quotidienne qu'il ne trouve pas le temps ou l'envie de discuter avec les acteurs pour mener à bien cette réflexion. »

Jean-Luc Duquesne
Antycip

« Ce n'est pas vraiment un problème de temps, c'est plutôt qu'il faut pouvoir identifier quel va être l'apport d'une stratégie RSE. [...] et nous n'avons pas ressenti le besoin de porter une action spécifique portant le nom de RSE. De plus, aucun client pour le moment ne nous a demandé d'être ISO 14000 ou ISO 26000. »

Eric Chambault
Cibel

« Mais je ne sais pas si la RSE permettrait aussi de nous valoriser auprès de notre clientèle – car c'est bien ça l'objectif. Aujourd'hui, je ne vois pas le retour sur investissement d'une éventuelle démarche RSE. »

Christine Letailleur
Direct

« Dans une PME par exemple, il est très difficile d'embaucher un consultant pour savoir comment appliquer la RSE à mon entreprise. Dans ce cas-là, on commence à avoir besoin d'un consultant pour la RSE, puis d'un consultant pour l'environnement, un pour ceci et un pour cela, finalement un pour chaque nouvelle idée qui sort sur le marché. »

Jean-Louis Fraysse
Elmitech



« Les désaccords peuvent par contre apparaître concernant la mise en place de certaines pratiques concrètes, ou bien dans le cas où la démarche génère des surcoûts importants. »

Jean-Pierre Leboeuf
Micronique

« [...] Ce serait finalement plus un problème de temps qu'un problème d'ordre financier. »

Vanessa Kannengieser
Sauter

« Nous n'avons pas d'enjeu économique pour la RSE, puisque les clients ne le demandent pas car nous n'avons pas une relation de long terme avec nos clients. Une fois les équipements vendus, les contacts avec le client ne sont plus réguliers, donc cela n'appelle pas d'enjeu RSE au plan économique [...]. »

Stéphane Dupoux
Seica

6.3 A quoi bon ?

Si les dirigeants de PME étaient convaincus de l'utilité de la RSE, ils auraient mis en place la démarche dans leur entreprise. Est-elle, à l'instar des certifications ISO, une demande pressante de certains clients ? Pas encore, selon plusieurs citations de l'encadré qui précède. Certes, les critères RSE font leur apparition dans les spécifications de marchés publics ou de grands donneurs d'ordre privés, mais le triptyque QCD (Qualité Coût Délai) reste le noyau dur des attentes d'un client.

Alors, à quoi bon s'engager dans une mouvance qui n'est peut-être qu'une mode passagère ? Parfois inspirés, sinon influencés, par leurs grands clients, les dirigeants de PME sont un tantinet dubitatifs quant à l'exemplarité des grandes entreprises en matière de RSE. L'un d'entre eux (dirigeant anonyme évoqué en fin de § 5.3) aurait même tendance à les appréhender comme contre-exemples, citant « *greenwashing* et matraquage ». Appréciation sévère probablement liée au domaine d'activité visé : la distribution oligopolistique du secteur électrique. « Une forme de “Carrefourisation” accélérée par la digitalisation, et nous ne voulons pas finir comme les agriculteurs fournisseurs des grands distributeurs ! »

Sans corroborer un tel point de vue ni le généraliser, force est de constater que le regard des PME sur les grandes entreprises n'est pas toujours bienveillant.

A tout le moins, celles-ci ne sont pas citées comme parangons d'une RSE d'excellence, panache blanc auquel se rallieraient les émules sous-traitants. L'impertinent entrepreneur angevin, Gilles Fradin, conclut son entretien par la nécessité de la réglementation RSE... pour les grandes entreprises. « Ces pratiques ne sont pas culturelles chez elles ; elles ne sont pas des faits naturels. »

Nous reviendrons sur ces points de vue dans la troisième partie de notre ouvrage, à la fois en respectant l'expression libre de nos interviewés et en évitant les amalgames, notamment sur les grands groupes, cibles des médias et des réseaux sociaux depuis quelques années. Contentons-nous ici de conclure par la question pleine de bon sens de Jean-Louis Fraysse : « De toute façon, pour quoi faire ? » C'est pour répondre à cette interrogation basique que s'ouvre la troisième et dernière partie de notre ouvrage.



Résumé de la partie II

La RSE n'est pas une priorité

La RSE peut apparaître comme une préoccupation des grands groupes soumis à la réglementation sur le reporting. Elle ne semble pas être la priorité des PME focalisées sur leur fonctionnement opérationnel et parfois même leur survie. En outre, **le concept de RSE** est méconnu ou mal compris, et il peut être perçu comme complexe et en décalage avec la culture pragmatique des PME.

Dans les enquêtes menées auprès des dirigeants de PME, il est curieux de constater qu'un de leurs premiers critères de motivation pour lancer une démarche RSE est l'image de leur entreprise. Cependant nos interviewés n'apprécient pas **la communication RSE** des entreprises quand elle est excessive (*greenwashing*)...

Quand ils découvrent le contenu de la RSE, ils évoquent **Monsieur Jourdain**. Certes, pour certains domaines de RSE, « ils en faisaient sans le savoir ». Mais le personnage de Molière n'est pas l'icône du discernement. Et une démarche RSE ne s'improvise pas car, fondée sur les engagements du dirigeant, elle s'intègre de façon structurée dans l'ensemble de l'organisation.

De la structure à la contrainte, il n'y a qu'un pas que la plupart des dirigeants de PME n'ont pas envie de franchir. Déjà soumis à **tant de réglementations** nationales et européennes, certains d'entre eux rejettent l'idée d'un carcan supplémentaire imposé par l'Etat ou un grand donneur d'ordre. Leur frilosité vaut autant pour les textes réglementaires que pour les textes normatifs. S'il est quelques « ISOpiles » dans la profession, qui pourraient considérer la RSE comme un élargissement des systèmes de management, la plupart des PME sont, sinon « ISOpobes », du moins réservées sur une « ISO RSE » (en l'occurrence ISO 26000). En résumé sur l'aspect textuel, c'est à moins de lourdeur et de contraintes qu'aspirent les PME et donc à une simplification des textes de référence.

La mise en place de la RSE dans les PME se heurte à **d'autres obstacles** inhérents à la nature même des petites et moyennes structures. Un des piliers fondamentaux de la RSE n'est-il pas une gouvernance renforcée par une vision claire à long terme ? La crédibilité d'une démarche RSE ne s'appuie-t-elle pas sur les orientations stratégiques formellement définies par l'entreprise et déclinées en plans d'action ? Tous ces aspects sont souvent fragiles en PME ; c'est un constat réalisé par plusieurs filières professionnelles dont certaines proposent des plans d'action spécifiques aux PME.

Plus concrètement, le principal frein au développement de la RSE en PME est tout simplement le manque de ressources pour la mettre en œuvre. « **Pas le temps, pas une priorité.** » Cette affirmation de plusieurs interviewés corrobore les résultats du *Baromètre RSE* publié régulièrement par la CCI France en partenariat avec la CPME et la Médiation interentreprises.

Quant à la conclusion de la deuxième partie de cet ouvrage, elle se résume par une question à la fois laconique et irrévocable qui cristallise tous les freins à la RSE exprimés dans les études d'opinion : « **A quoi bon ?** » En effet si, en externe, le besoin de RSE n'est pas exprimé par les clients et si, en interne, sa valeur ajoutée n'est pas avérée, pourquoi l'entreprise devrait-elle se compliquer la vie ?



Partie III

Lancez-vous en RSE !

Forts de leur cinquantaine de témoignages divers et contrastés, les membres du Club Rodin auraient pu se contenter d'en tirer une synthèse didactique. Notre ouvrage, liste d'arguments en faveur ou défaveur de la RSE, aurait alors été le énième essai sur le sujet, complétant les publications académiques, institutionnelles et sectorielles. Il est vrai que les thèmes sociétaux sont d'actualité et que la RSE en particulier inspire les commentateurs de tous bords.

En fait, convaincue par cette approche entrepreneuriale innovante, toute l'équipe Rodin souhaite, dans la dernière partie du livre, exprimer à la fois sa compréhension de la RSE et le bénéfice que peut en tirer un dirigeant de PME. Cette troisième partie est donc une prise de position sur les deux parties précédentes :

- Oui, la RSE crée de la valeur (pour l'entreprise et la société), comme le titre la première partie.
- Oui, la RSE est bien une priorité (pour l'entreprise et la société), contrairement à la thèse qu'étaye la deuxième partie de l'ouvrage.

Ces deux convictions exprimées par le Club Rodin sont évidemment liées. D'une part la RSE s'inscrit dans une vision plus globale de l'entreprise à long terme. Elle lui confère donc un nouveau cadre sociétal pérenne. D'autre part cette politique entrepreneuriale innovante se décline sur le plan opérationnel par une démarche structurée qui consolide l'ensemble des actions. Cette double approche transforme véritablement l'entreprise au sein de son écosystème de parties prenantes. Et ainsi s'installe, de façon durable, une relation « gagnante-gagnante » entre elle et la société dans son ensemble.

Selon les membres du Club Rodin – majoritairement dirigeants et ex-dirigeants de PME – cette transformation serait éminemment bénéfique pour l’immense majorité de PME trop concentrées sur leur quotidien au détriment de leur réflexion politique et stratégique. « Réinventer nos PME » nationales : plus qu’un slogan éditorial, cette assertion est devenue, après des mois de travaux et débats sur la RSE, notre credo, suite logique du précédent, « Réinventer notre industrie »⁶², qui s’adressait particulièrement aux grands donneurs d’ordre.

Force est de constater que notre conviction sur la RSE volontaire est partagée par tous les mouvements entrepreneuriaux. La CPME s’en est exprimée dans ces pages⁶³. La présidente de la Commission RSE du MEDEF témoigne également dans l’encadré qui suit. Quant au CJD – mouvement plus modeste en nombre d’adhérents mais historiquement ancré sur la performance durable – il a été aussi largement cité dans cet ouvrage. Ces associations nationales prônent le relais de leur plaidoyer pour la RSE par les instances régionales et par les filières sectorielles. La démarche du Club Rodin, et plus généralement celle de la FIEEC, s’inscrivent dans cette attente.



Cap vers la RSE pour les TPE/PME : c’est possible !

La RSE est un outil de développement visant à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance au cœur de la stratégie et de la gestion de l’entreprise, contribuant ainsi à sa performance globale et à sa pérennité. **L’importance de la RSE ne cesse de s’affirmer. Loin d’être un effet de mode**, elle est un levier de conduite du changement et accompagne les transformations profondes auxquelles l’entreprise doit faire face.

La RSE n’est pas l’apanage des seules grandes entreprises. Les TPE/PME sont elles aussi concernées. Faire le choix de la RSE est pour elles le moyen de répondre à une demande croissante de leurs clients de plus en plus



⁶² Club Rodin, *Réinventer notre industrie : le rôle essentiel des achats*, 2012.

⁶³ Voir les citations de Sandrine Bourgogne et Frédéric Grivot.



sensibles aux conséquences sociales et environnementales de leurs achats, de leurs salariés pour lesquels les niveaux de rémunération et les responsabilités ne sont plus les seuls critères de choix, de leurs donneurs d'ordre de plus en plus exigeants sur le comportement socialement responsable de leurs fournisseurs, de leurs interlocuteurs financiers (banques, assureurs, investisseurs) qui portent un intérêt de plus en plus grand au comportement des entreprises en complément de l'analyse comptable.

S'engager dans la voie de la RSE est un pari gagnant pour les TPE/PME. Une étude de France Stratégie montre en effet que l'écart de performance entre les entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de 13 %. **Et les TPE/PME disposent de nombreux atouts pour mener avec succès une démarche RSE.** Par les gisements d'emploi qu'elles représentent et leur ancrage dans le tissu social, elles contribuent au développement local, et elles apportent un soutien significatif à la vie associative sportive et culturelle. Leur taille facilite, par ailleurs, leur proximité avec leurs collaborateurs dont le bien-être est une préoccupation permanente du chef d'entreprise. Ce sont autant de pratiques à mettre en avant et à développer pour en faire un réel avantage compétitif. **Beaucoup de TPE/PME l'ont déjà bien compris !** Elles développent depuis de nombreuses années des démarches volontaires proactives, une dynamique que reconnaissent de nombreux observateurs.

Le MEDEF est engagé depuis de nombreuses années pour aider les chefs d'entreprise à passer à l'action et à faire de la RSE une stratégie gagnante. Dans son guide récent « Cap vers la RSE pour les TPE/PME : c'est possible ! », dix témoignages concrets détaillent chacun une bonne pratique **portée par des TPE/PME qui mettent en avant les bénéfices d'une telle démarche.** Pour TDV Industries (textile, 160 salariés), « cette démarche a créé une dynamique d'entreprise et a donné du sens à nos actions quotidiennes pour réduire nos impacts environnementaux ». Pour L'Informatique Communicante (numérique, 6 salariés), la démarche a permis « une amélioration de l'image auprès des clients et des prestataires opérationnels ». Pour D2SI (technologies de l'information, 100 salariés), la démarche a permis « une meilleure collaboration entre les personnes [et un] renforcement de l'esprit de collaboration dans les projets » ce qui a donné à l'entreprise « la capacité à suivre les évolutions techniques et à les diffuser en interne pour être aujourd'hui parmi les leaders sur les sujets techniques ». Quant aux Déménagements Delacuis (déménagement, 40 salariés), ses efforts en matière de RSE « lui garantissent en général une très bonne appréciation dans les parties QRSE des appels d'offre ». Exocom (objets publicitaires, 7 salariés) reconnaît que sa démarche RSE lui a donné « une meilleure maîtrise des risques, donc une diminution des litiges et des non-conformités ».

Les fédérations professionnelles ont également un rôle primordial à jouer pour favoriser l'appropriation des enjeux du développement durable par les entreprises. Ancrées dans les territoires, elles sont légitimes pour accompagner leurs membres dans leur démarche RSE, en particulier les TPE-PME. Leur approche sectorielle permet de proposer aux entreprises des outils adaptés aux spécificités des métiers. Par ailleurs,



leur position fédératrice facilite la mise en commun et le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre acteurs d'une même filière.

Pour faciliter la diffusion des initiatives sectorielles, le MEDEF s'est associé à l'ORSE (Observation de la RSE) pour élaborer deux guides qui recensent les actions d'une vingtaine de fédérations professionnelles. Ils montrent la diversité de leurs engagements respectifs et des outils développés : guides pratiques ; études ; indicateurs ; chartes ; accès à des dispositifs de formation et d'accompagnement ; commissions et clubs d'échanges et de réflexion ; attribution de labels et trophées ; organisation d'événements ; etc.

Les TPE/PME peuvent aussi s'appuyer sur des initiatives internationales, telles que le Global Compact des Nations Unies, large initiative internationale d'engagement volontaire en faveur du développement durable. Le Global Compact est un bon support pour lancer et structurer une démarche RSE. Basé sur dix grands principes (droits de l'Homme, normes internationales du travail, environnement, lutte contre la corruption), il permet de créer en interne un consensus autour de valeurs communes, de se fixer des priorités, de développer un dialogue structuré et concret avec les collaborateurs et les fournisseurs. Les adhérents au Global Compact bénéficient aussi d'un partage d'expériences avec les autres membres.

La RSE aborde la gestion et la stratégie de l'entreprise en y intégrant une vision de long terme tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. **Nous croyons fermement à cette tendance de fond, accessible et adaptable quelle que soit la taille de l'entreprise et créatrice d'engagement et de performance.**

Catherine Tissot-Colle
Présidente de la Commission RSE du MEDEF

7 La RSE : une vision globale et pérenne

« Où il n'y a pas de vision,
le peuple périt. »
(Bible, Proverbe 29.18, King James)



L'aspect visionnaire de la RSE a été abordé dès le premier chapitre de cet ouvrage, qui ancre la démarche dans le projet d'entreprise à long terme. Ce projet couvre ainsi un champ élargi et s'inscrit dans le cadre d'un développement durable. En PME, la vision est d'abord celle du dirigeant, qu'il doit certes partager avec son équipe mais qu'il a lui-même, idéalement, définie dès la création de l'entreprise.

Là est toute la différence entre un grand groupe coté en Bourse et une PME : à la notion de gouvernance statutaire se substitue la personnification de la vision et du cadre politique de l'entreprise. Ainsi, la mise en œuvre d'une démarche de RSE étant un choix de gouvernance, concrétisé par une décision de direction, elle est en PME le choix d'un entrepreneur qui, en son âme et conscience et en accord avec ses valeurs, s'engage personnellement. L'encadré qui suit, consacré à Joseph Puzo⁶⁴, PDG d'Axon' Cable, illustre cette réalité.

Trop rare encore, cette démarche proactive illustre une résolution stratégique éclairée. En effet, par la pression réglementaire ou boursière et par l'influence croissante des parties prenantes à fort écho (médias, ONG...), les grands donneurs d'ordre déploient largement leur politique RSE. Les fournisseurs et sous-traitants vont être de plus en plus impactés. Les PME n'ont-elles pas intérêt, pour se différencier de leurs concurrents ou simplement pour être retenues par leurs grands clients, à anticiper ce mouvement inéluctable ?

Selon nos interviewés, un tel choix visionnaire et proactif doit tenir du libre arbitre et non de l'obligation. En clair, si la réglementation RSE des grands groupes, après plus d'une décennie de pratique en France, concerne à présent toutes les entreprises européennes cotées de plus de 500 salariés, son extension aux plus petites entreprises ne semble ni envisagée juridiquement ni souhaitée par les dirigeants de PME. « Volontaire et pas réglementaire », telle est leur option ferme concernant la RSE.

⁶⁴ Elisabeth Bourguinat, *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo*, HD ateliers henry dougier, 2015.



AXON' et la RSE

« J'ai entendu **pour la première fois** l'acronyme RSE il y a cinq ou six ans. En découvrant ce qu'il signifiait, je me suis rendu compte que beaucoup de nos initiatives pour résoudre les problèmes de notre entreprise pouvaient être classées en RSE.

Nous avons par exemple des difficultés de **recrutement**, car notre usine principale est à la campagne, à Montmirail. Nous offrons donc des stages rémunérés pour attirer les étudiants et nous avons 40 chambres pour les loger, car bien sûr il n'y a pas de logement à louer à la campagne. Nous organisons aussi des « classes en entreprise » d'une semaine pour des élèves de 3^e des collèges environnants pour qu'ils sachent qu'ils pourront postuler chez AXON' à la fin de leurs études. Et ainsi ces jeunes gens découvrent que travailler à la campagne est en fait très agréable.

Nous avons besoin de **faire connaître** notre entreprise. Nous attirons les visiteurs durant nos Portes Ouvertes en exposant dans nos usines, au milieu de nos machines, les œuvres de sculpteurs et de peintres contemporains. Et cela fait en même temps connaître ces artistes.

Pour notre croissance, il nous faut des bâtiments d'usines et nous nous installons parfois dans des **bâtiments prestigieux** à l'abandon : un château, un cloître, une ferme briarde. C'est très joli, ce n'est pas plus cher qu'en zone industrielle. Et nous préservons ainsi un patrimoine pour les générations futures.

Les visites médicales du travail sont devenues difficiles à organiser du fait de la pénurie de médecins du travail. Nous avons utilisé nos connaissances en **télémédecine** pour développer un progiciel transformant les visites d'aptitude en un bilan de santé pour nos salariés. C'est une infirmière qui prend les mesures grâce à des dispositifs médicaux connectés, tandis que le médecin à distance peut interpréter les résultats. Et cela permet aussi de détecter précocement certaines pathologies dormantes non professionnelles de nos salariés.

Notre entreprise est bien sûr assurée. Nous avons été surpris d'apprendre par notre assureur que les entreprises qui font de la RSE présentent moins de risques que les autres. Nous avons donc obtenu une **remise sur notre prime** d'assurance.

Les initiatives RSE d'AXON' ont toutes pour but de conforter la **pérennité** de l'entreprise. Car la pérennité, avec toutes ses implications, notamment les valeurs morales qui en sont le corollaire, est **l'ambition d'AXON' et de ses salariés.** »

Joseph PUZO
Président d'AXON' CABLE

If you want to go fast, go alone.

If you want to go far,

go together.

African proverb



Go fast / far

7.1 Un choix entrepreneurial

Incarnant le « patronat réel »⁶⁵, le dirigeant de PME est le premier décideur pour engager son entreprise en RSE. Les citations de l'encadré qui suit le confirment, eu égard aux valeurs que sous-tend la démarche ou à l'état d'esprit qu'elle implique. Un choix stratégique d'une telle ampleur et d'une telle portée temporelle pour la PME ne peut être pris qu'au niveau de la direction. Contrairement à un système de management (qualité ISO 9001, environnement 14001...) qui peut être confié à un responsable opérationnel, la démarche RSE doit être pilotée par le dirigeant. D'ailleurs les initiatives régionales, consulaires⁶⁶ ou sectorielles destinées aux PME sont essentiellement ciblées sur les chefs d'entreprise.

Lors de l'enquête du Club Rodin, la plupart des répondants étaient des dirigeants-actionnaires, ce qui facilite évidemment le fameux « choix d'entrepreneur ». Pour Jérôme Bootz par exemple, « c'est tellement plus facile parce que Systech est une PME avec des actionnaires et dirigeants présents qui rencontrent, communiquent et partagent leur temps avec les salariés ». De même François Kurek qui, « dans la RSE [...] retrouve les aspects de relations avec les associés et avec les clients, qui amènent à la pérennisation de l'entreprise », s'est engagé dans la démarche sans hésiter. Autre dirigeant de TPE, Alain Mathieu (Aptech) serait prêt à intégrer la RSE dans sa petite équipe de six salariés. Quant au président de Sgame, Jean-Claude Gas, fervent de la « qualité totale », il n'a pas eu besoin de consulter un conseil d'administration pour soumettre sa PME à une évaluation ISO 26000.

La taille des grandes entreprises, leur structure complexe et la contrainte boursière, le cas échéant, ne favorisent pas la démarche d'entrepreneur chère à Léon Gingembre qui, après-guerre, ferraillait avec les grands groupes du CNPF⁶⁷. Plus récemment, cette conviction culturelle semble partagée par Jérôme Bootz. Le jeune dirigeant a connu de grandes entreprises visant du ROI à court terme, quitte à tailler dans les effectifs. Il prône chez Systech une politique plus humaniste et, se remémorant ses premières expériences, conclut catégoriquement : « C'est simple, nous essayons de faire l'inverse ! » Pas toujours facile, selon Bernard Bismuth qui, relatant également son expérience, évoque l'éthique et le court-termisme :

65 Expression de Léon Gingembre, fondateur de la CGPME.

66 Les Chambres de commerce allemandes sont très actives en la matière. Voir la promotion du « Prix RSE » fédéral relayée par la CCI d'Heilbronn-Franken : <http://www.heilbronn.ihk.de/dachmarken/ihkhstandortpolitik/idNews-2441.aspx>

67 Sylvie Guillaume, « Léon Gingembre défenseur des PME », *Vingtième siècle, revue d'histoire*, Persée 1987.

« Il suffit d'un comportement interne ou externe malsain pour secouer tout ce que l'on essaie de faire bien, c'est pourquoi il faut avoir une discipline de comportement interne comme externe. »

Entrepreneur : la RSE pour vision



« Notre Direction est très sensible au respect des valeurs que préconise la démarche RSE. Je dirais même en citant Winston Churchill que le chef d'entreprise est "le cheval qui tire" l'ensemble de l'entreprise vers le haut. Sans implication de la Direction, une démarche n'est pas possible. »

Alexandra Frapier-Sabel
Alliansys

« La RSE c'est surtout un état d'esprit selon moi, c'est quelque chose qui part du haut de l'entreprise. Ce n'est pas un élément que l'on peut confier à un collaborateur en lui disant simplement : "Tiens, mets en place la RSE dans l'entreprise". »

Stéphane Pannetrat
Art-Fi

« Si on est animé par cet état d'esprit en tant que dirigeant, on transmet cet état d'esprit à son personnel et il touche aussi tous ses partenaires (clients, fournisseurs, région). On dit de la PME, de partout, "c'est une bonne boîte" et les gens veulent y rentrer et ceux qui y sont ne pas la quitter. »

Bernard Bismuth
B de B Consulting

« Mais je me dois d'être très honnête : si la mise en œuvre de la RSE dans mon entreprise me permet d'enrichir mes partenaires internes et externes, et moi avec, je suis totalement pour ! Et pour longtemps. »

Alain Kahn
CCI Eurolam

« J'ai toujours eu une stratégie orientée vers la pérennité de l'entreprise que j'ai fondée. »

Jean-Pierre Lucas
Cimulec

« L'implantation de la RSE dans les TPE/PME est une volonté managériale et collégiale, qui entraîne certaines contraintes dans la marche de l'entreprise : comment aborder les problèmes de prise en charge, de coût, etc. ? »

Claude Dammann
DK Conseil



« [En Allemagne] Il existe différentes initiatives, souvent soutenues par le gouvernement fédéral ou des *Bundesländer*. Souvent, ce sont les Chambres de commerce qui réalisent les projets. »

Martin Danielczick
Inotec Electronics

« La RSE a permis de s'assigner de nouveaux objectifs autres que financiers. D'ailleurs, l'atteinte de ces objectifs préfigure l'atteinte des résultats économiques. [...] Ce n'est pas une charge finalement, c'est un réflexe et cela devient une évidence. »

Jean-François Revel
SCLE SFE

« L'idée est d'être novateurs par rapport à la présentation de l'entreprise, afin de se différencier des autres entreprises et d'avoir une démarche qui va plus loin que l'ISO 14000. »

Jean-François Mahé
Selha

« C'est la vraie vie de l'entreprise, en "Qualité totale" (ISO 9001, 14001, 26000). C'est la principale force, qui assure la pérennité de notre TPE. »

Jean-Claude Gas
Sgame

« La RSE est avant tout un facteur de performance pour l'entreprise. Pour Socomec, la RSE est un prolongement assez naturel de pratiques qui existaient bien avant qu'on ne parle de développement durable et de RSE. »

Alain Gamba
Socomec

« Si ça commence, je ne veux pas vivre à côté de ça, ni être en marge. [...] Mieux vaut avoir de l'avance de phase plutôt que du retard afin de ne pas tomber du poirier ! »

Serge Calmard
Sudelec

« Ce sont les actionnaires qui ont poussé dans cette démarche. Mais c'est tellement plus facile parce que Systech est une PME avec des actionnaires et dirigeants présents qui rencontrent, communiquent et partagent leur temps avec les salariés. [...] La RSE fait gagner du sens et de l'argent. »

Jérôme Bootz
Systech

Pour reboucler avec le début de cette section, certes, en PME, la décision de se lancer en RSE incombe au dirigeant. Mais ce qui a changé depuis l'époque du fondateur de la CGPME, c'est que « toutes les responsabilités » ne sont plus « exercées directement par l'exploitant »⁶⁸. Celui-ci, quelle que soit la taille de la PME, œuvre en permanence avec ses parties intéressées internes, en l'occurrence son équipe de direction ou comité exécutif. A ce titre, les citations de deux PME sont éloquentes : celles de trois décideurs de CCI Eurolam⁶⁹ et celles des deux de Cimulec⁷⁰. Les messages passent comme en chœur : la synthèse est concordante, même si les mots, et certaines idées, sont différents. La RSE est bien le choix de l'entrepreneur, mais au XXI^e siècle, celui-ci est moins seul pour décider...

7.2 Anticiper la demande des clients

Selon le *Baromètre RSE des PME* (voir chapitres 4 et 6), l'« attente des clients » n'est citée qu'en sixième position dans la liste des motivations d'engagement des dirigeants de PME, loin derrière la « vision personnelle stratégique » et l'« image sur le plan commercial ». L'étude date de 2013 et il est probable que les futures spécifications des grands clients intègrent de plus en plus de critères RSE à la suite des évolutions réglementaires et normatives récentes : loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères, norme ISO 20400 sur les achats responsables...

La diversité des témoignages de nos interviewés à ce sujet fait apparaître des comportements entrepreneuriaux fort différents, de l'attentisme pragmatique à la proactivité stratégique et visionnaire. Eric Chambault illustre la première posture, constatant qu'« aucun client pour le moment ne nous a demandé d'être ISO 14000 ou ISO 26000 ». Quel va être alors « l'apport d'une stratégie RSE » pour Cibel où, au demeurant, « notre responsabilité vis-à-vis de nos salariés et de notre environnement, nous l'exerçons au quotidien » ?

D'autres interviewés au contraire, comme Jérôme Basbayon, pressentent un mouvement « incontournable » ou sont déjà confrontés aux spécifications RSE des grands clients. Indubitablement, ceux-ci communiquent largement sur leurs « achats responsables » dans leurs rapports RSE⁷¹ et, plus généralement, ce concept est une préoccupation croissante des acheteurs⁷².

68 Voir exergue du début de § 4 (citation de Léon Gingembre).

69 Dorothee Amatoury, Eric Ardisson et Alain Kahn.

70 Laurent Bodin et Jean-Pierre Lucas.

71 ORSE, *Benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables*, 2010.

72 Eve Mennesson, « Achats responsables, une priorité pour 43 % des acheteurs », www.decision-achats.fr, 07/02/2017.

Plusieurs entreprises citées dans les témoignages sont signataires de la Charte « Relations fournisseur responsables »⁷³.

« Développer des relations saines et équilibrées »⁷⁴... Effet de mode ou réalité ? Qu'on croie ou pas à ce slogan récent sur les relations entre grands groupes et PME, force est de constater que le thème se développe : Médiation des entreprises et Pacte PME sont des institutions qui ont pignon sur rue à présent. De même, les normes accordent de plus en plus d'importance à la partie prenante « Fournisseur » : ISO 20400 (Achats responsables) et les versions 2015 d'ISO 9001 et 14001.

Pour les membres du Club Rodin, la question ne se pose plus. A l'instar de Serge Calmard, ils préconisent « l'avance de phase », expression professionnelle s'il en est, et bien synchrone avec le titre de cette troisième partie de l'ouvrage : « Lancez-vous en RSE ! » La politique de l'autruche ne convient pas aux entreprises et les gagnantes de demain seront les proactives d'aujourd'hui. Même si les exigences des grands donneurs d'ordre varient selon le contexte de leurs activités, notre recommandation est claire : anticiper leur demande, c'est déjà sortir du lot et être prêt, le moment venu ! Le « *time to market* » est, nonobstant l'anglicisme, un précepte de bon sens.



Etre dans la « sphère d'influence » des clients

« Nous n'avons pas ressenti à ce jour la nécessité de développer la RSE dans l'entreprise, mais nous sommes conscients qu'elle va devenir incontournable et nous ferons le nécessaire dans ce sens. »

Samy Cohen
Astone Technology

[Demande des clients ?] « Pour le moment, non. Mais c'est en partie parce que je ne me suis pas frotté à de gros appels d'offre. »

Jérôme Basbayon
Basbayon Génie électrique

« Nous pratiquons la RSE un peu par la force des choses, de par nos relations de sous-traitance intellectuelle avec les grands groupes comme Thalès. »

Bruno Grosset-Janin
Bret

⁷³<http://www.relations-fournisseur-responsables.fr/charte-relations-fournisseur-responsables/les-signataires/> (1 827 signataires à fin février 2017).

⁷⁴ CJD Bretagne, « Je t'aime moi non plus, grands groupes et PME », 4 novembre 2014.

« La RSE chez CEL a été mise en place dans le cadre de notre “évaluation de performance pour les fournisseurs clés”, mise en place par notre client SNCF. »

Céline Deschauer
CEL



« Notre démarche RSE vient de la direction de l'entreprise qui a anticipé les années futures. »

Jean-Louis Besson
Chimie Tech

« Dans tous les cas, la dynamique RSE venant des grands groupes va arriver jusqu'à nous, et c'est effectivement une bonne chose car cette dynamique fera bouger les lignes, mais il faut espérer que cette dynamique soit mondiale. »

Maxime Frachon
Cirly

« La RSE nous est venue sous l'angle commercial. En effet les grands groupes, qui sont nos clients, font preuve d'une certaine volonté d'aller dans le sens de la RSE : on le voit de façon claire au niveau des contrats de fournisseurs, dans lesquels on a vu apparaître des exigences très orientées RSE. »

Jean-Pierre Leboeuf
Micronique

« Nous sommes très orientés normes et certifications en relation avec les demandes de nos clients. D'ailleurs je reconnais dans les exigences contractuelles de mes clients des sujets de la RSE comme les droits de l'Homme et les pratiques loyales. »

Thierry Liger
Power System

« Dans les grands groupes, en particulier Airbus, lors des bilans annuels de coopération que nous réalisons avec eux, la RSE est l'un des sujets abordés depuis maintenant deux ans. »

Jean-François Mahé
Selha

« Le retour sur investissement prend plusieurs formes : il est d'abord business, puisque nos clients sont comme nous dans une démarche RSE et nous demandent de justifier de nos pratiques RSE pour prétendre à certains marchés. »

Alain Gamba
Socomec

7.3 Une RSE volontaire, pas réglementaire

Choix entrepreneurial, démarche proactive : ces préconisations du Club Rodin concernant la RSE sont cautionnées par de nombreux interviewés, même s'il reste encore des entreprises à convaincre... Le débat sur la réglementation est plus complexe. Majoritairement – le chapitre 5 étaye cette thèse – les PME s'estiment soumises à trop de contraintes réglementaires et normatives. « Ce ne sont pas les obligations qui génèrent les meilleurs engagements. » Cette maxime de Jean-François Revel est probablement partagée par nombre de ses pairs. Elle est étayée par François Grivot⁷⁵, dont la fonction institutionnelle a forgé sa conviction : une entreprise qui subit une réglementation va l'appliquer *a minima*. D'où l'utilité d'un « meilleur travail de lobbying » en amont afin d'adapter la réglementation aux PME (voir § 9.3).

D'autres interviewés, dans l'encadré qui suit, sont plus pondérés, selon la forme que prendrait une éventuelle réglementation RSE pour les PME. Samy Cohen, DG d'Astone Technology, pense même qu'elle pourrait être utile, à l'instar des sept autres témoins cités au § 5.1. Les membres du Club Rodin, sans rejeter toute réglementation sociétale, n'en voient ni l'urgence ni la nécessité impérieuse. Et dans l'hypothèse où une contrainte poindrait, sous forme d'injonction de parties prenantes (instances réglementaires ou grands donneurs d'ordre), la condition *sine qua non* unanimement exprimée est l'adaptation au contexte de la PME !



RSE en PME : du volontariat

« Pas de crainte de réglementation spécifique mais je souhaite une réglementation unique pour la vie de l'entreprise. Un livret pour le chef d'entreprise avec toutes les réglementations. »

Catherine Friboulet
Addis

« Au début, c'est contraignant car il faut aborder de nombreux sujets qui sont reliés à des textes législatifs et une bonne connaissance de ceux-ci. Mais [...] on se rend vite compte que c'est une question de logique [...]. »

Alexandra Frapier-Sabel
Alliansys

⁷⁵ Président de l'UNPMI (Union Nationale des PMI), branche de la CPME (Confédération des PME).

« Pas de réglementation qui ne soit pas adaptée aux PME ! »

Bernard Bismuth
B de B Consulting



« Si cette réglementation doit pousser les PME à mieux structurer leur démarche dans un objectif d'efficacité et de rentabilité à long terme, pas de problème. Mais s'il s'agit de mettre en place une usine à gaz avec des préoccupations qui ne touchent pas forcément la PME, c'est une perte d'énergie donc d'efficacité. »

Eric Ardisson
CCI Eurolam

[Avis sur la réglementation] « Plutôt contraignante car elle s'adresse plus aux grosses structures qu'aux PME et plutôt abstraite, pas suffisamment concrète et très théorique. »

Céline Deschauer
Cel

« Je ne connais pas l'aspect réglementaire de la RSE qui est imposé aux grandes entreprises. En revanche, je peux vous dire que rendre la RSE obligatoire pour les TPE/PME sans concertation préalable me déplairait beaucoup. »

Eric Chambault
Cibel

[Lien entre Qualité et RSE] « Elles sont liées, mais au niveau des organismes de certification et de labellisation, ils ne nous facilitent pas la tâche car il n'existe quasiment aucune dynamique commune à toutes les certifications. »

Maxime Frachon
Cirly

« On trouve des freins de la part du personnel lorsque l'on parle de certification pure et dure, une certaine inquiétude en tout cas lorsqu'il s'agit d'ajouter des contraintes ou des procédures. »

François Kurek
DEL

« Pour l'instant, la RSE est avant tout un état d'esprit avec certaines lignes directrices, et je pense que de toute façon elle ne deviendra jamais une norme à part entière. »

Jean-Pierre Lebœuf
Micronique



8 Une démarche structurée qui consolide l'entreprise

« Ce n'est point dans l'objet que réside le sens des choses,
mais dans la démarche. »
Antoine de Saint-Exupéry



A l'instar de la « vision RSE » du chapitre précédent, la « démarche RSE structurée » correspond à plus de 500 000 occurrences sur Google. Comme l'attestent les citations des premiers chapitres de cet ouvrage, « l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation »⁷⁶ implique la construction et la structuration de la démarche. Certes, les outils et dispositifs pour ce faire sont moins matures que ceux d'une « démarche Qualité structurée » (1,9 million d'occurrences), mais la RSE ne peut en aucun cas être réduite à un cadre politique ou à un engagement sans suite opérationnelle.

La conviction des membres du Club Rodin ne se limite pas à la nécessité du lien entre vision et démarche, mais concerne également l'impact positif indirect de la structuration. Ils partagent ainsi les points de vue des interviewés qui considèrent la structure – plusieurs fois citée dans l'encadré qui suit – comme un facteur favorable à l'entreprise, notamment à la PME. Et puisque la RSE se déploie par une démarche ordonnée, organisée, elle consolide l'entreprise et lui permet de progresser. Pragmatisme et méthode ne sont pas inconciliables, comme l'affirmait le précédent ouvrage du Club Rodin, *Réinventer notre industrie*⁷⁷.

En revanche, le cadre méthodologique, sa déclinaison formelle et son champ d'application ne peuvent être imposés. Contrairement aux démarches certifiées, la RSE, tout en s'appuyant sur des principes et des « pratiques fondamentales »⁷⁸, ne fait pas l'objet d'un pointage de conformité à un référentiel d'exigences. Démarche d'excellence managériale autoporteuse ou élargissement d'un système de management existant, ce sera le choix du dirigeant, qu'il devra partager avec son équipe. Quant au référentiel de lignes directrices utile à la mise en œuvre du projet, il sera d'autant plus pertinent qu'il aura été préparé dans le cadre d'une réflexion collective sectorielle.

⁷⁶ Norme ISO 26000, § 7.

⁷⁷ « Si le pragmatisme, ingrédient essentiel d'une PME, se résume au “nez dans le guidon”, l'issue est fatale pour l'entreprise [...]. Alors [...] nous devons améliorer nos méthodes en PME. » (§ 9.2).

⁷⁸ ISO 26000, § 5.1.

8.1 Une démarche structurante

Intrinsèquement, le terme de « démarche », dans sa définition figurée, évoque à la fois un raisonnement, une manière de penser et une approche, une tentative pour obtenir quelque chose. De ce fait même, lancer une démarche, quelle qu'elle soit, nécessite une structuration à plusieurs niveaux :

- tout d'abord définir cette démarche, et la construire, la planifier ;
- ensuite y impliquer les acteurs concernés, internes et externes ;
- enfin la piloter, en suivre l'avancement et communiquer.

Jean-Pierre Velly souscrit à ce constat en rappelant que « la première étape de l'implémentation de la RSE est une étape d'information des collaborateurs ». Jean-Louis Reyes poursuit en élargissant l'horizon des parties prenantes : « Le but est surtout de valoriser l'entreprise [...]. Et bien sûr sont alors pris en compte : les salariés, les clients, les fournisseurs, les banques et partenaires... » Et Jean-Luc Duquesne confirme cette approche par sa définition de la RSE : « une mise au clair, après réflexion, des méthodes de fonctionnement de l'entreprise en tenant compte de tous les acteurs internes et externes ».

Sans paraphraser les citations du registre « pas le temps, pas les moyens » (voir § 6.2), ne sous-estimons pas l'énergie à consacrer à la construction de la démarche. François Kurek, aguerri aux affres et difficultés de la TPE, est réaliste sur ce point : « Les études prennent du temps, convaincre le personnel prend du temps, la formalisation de la démarche prend du temps, etc. » Cet investissement en temps et en énergie consolide le projet d'entreprise. C'est la thèse développée au début de cet ouvrage, que valide Martin Danielczick, dirigeant d'Inotec Electronics. Elle est, selon lui, évidente pour une entreprise familiale : « Étonnamment, ce sont des valeurs très traditionnelles que l'on retrouve également dans les démarches RSE modernes. »

Quant à la structuration des enjeux, elle est particulièrement prégnante en RSE. L'étendue des domaines d'action est telle qu'une hiérarchisation s'impose, concrétisant la fameuse « matérialité » introduite ces dernières années dans les rapports RSE des grands groupes. Même en PME et TPE, le choix des priorités pertinentes avec le contexte de l'entreprise est recommandé. Ainsi, Pierre-Jean Albrieux propose pour son activité les conditions de travail et le bien-être des salariés en premier plan, puis la loyauté des pratiques, « dans ma nature, dans mon ADN », et l'appartenance à des communautés, « syndicats ou associations qui représentent nos métiers ».

Enfin, corollaire incontournable de la structuration, le formalisme de la démarche RSE est souligné par les interviewés. Selon Jean-Louis Besson, « un peu plus de formalisme pourrait aider les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs ». Stéphane Pannetrat, après avoir mis en place une démarche Qualité ISO 9001 « structurante », s'apprête à faire de même, sans demande de ses clients, en environnement (ISO 14001) et RSE (ISO 26000). Pour autant, la contrainte de formalisation d'une démarche RSE est moindre que celle d'un système certifié. Jean-Pierre Lebœuf, soumis aux attentes de ses grands clients, souligne la différence : « On anticipait les choses et on pouvait ainsi mettre en place une démarche à notre rythme, avec moins de pression. »

En résumé, une démarche RSE n'est pas une approche « *pick and choose* » qui consisterait à picorer dans le champ des domaines d'action, au bon vouloir du dirigeant ou d'un manager. C'est une approche structurée qui commence en général par un état des lieux, l'évaluation RSE citée par plusieurs interviewés. Celle-ci aboutit à un plan d'action qui fait progresser l'entreprise, y compris dans son organisation. A titre d'exemple, certains jeunes dirigeants du CJD, allergiques aux systèmes de management comme ISO 9001, constataient après mise en œuvre de la RSE que leur démarche était totalement cohérente avec un management de la qualité⁷⁹...

La RSE est structurée, donc structurante

« Je me demandais récemment s'il serait possible de faire un projet RSE en interne en impliquant notre responsable qualité, sachant que nous n'avons évidemment pas les moyens de nous payer un responsable RSE. »

Jérôme Siat
Alphitan

« De plus en plus de clients (grands groupes) nous poussent également à avoir de nouvelles réflexions au travers de QAA (*Quality Assurance Agreement*), nous permettant de structurer des aspects de la RSE. »

Eric Ardisson
CCI Eurolam



⁷⁹ Exemple de la start-up INFOTRAFIC (95 Puiseux) qui, après une labellisation RSE par l'Agence LUCIE, remportait en 2014 le trophée national « Bonne pratique » de l'AFQP (Association France Qualité Performance).



[Réglementation RSE] « Cela apporte de la cohérence par exemple par rapport à mes quatre certifications. Cela apporterait une vision plus large, une sorte de chapeau structurant. »

Thierry Liger
Power System

« Nous avons déjà beaucoup à raconter, notamment dans les domaines du social et du sociétal. D'où la décision de créer une direction de la RSE pour accompagner ces pratiques dans un cadre structuré. »

Alain Gamba
Socomec

8.2 Un système de management élargi

La RSE s'inscrit-elle dans la Qualité, au sens large, ou est-ce l'inverse ? Les débats sur le sujet vont bon train au sein de l'ISO et de ses représentants nationaux. Ainsi en France, l'Afnor a créé un groupe de travail sur « l'intégration de la RSE dans les systèmes de management ». Dans le cadre de la révision d'ISO 26000, qui doit être décidée en 2017, la commission nationale va notamment débattre sur le chapitre 7 de la norme : une démarche RSE doit-elle être déployée selon la structure commune des systèmes de management (cohérente avec le *PDCA*⁸⁰) ?

Loin de ces débats d'experts, les membres du Club Rodin étaient partagés, quant au rapprochement entre Qualité et RSE, selon leur connaissance de celle-ci et leur pratique de celle-là. Ainsi, Stéphane Dupoux, dirigeant de Seica France qui n'est pas certifiée ISO 9001 – ses clients ne l'exigeant pas – distingue clairement les deux démarches : « Je ne crois pas que Qualité et RSE soient liées, pour moi ce sont deux choses différentes. L'une est normée et possède une vraie information contractuelle, tandis que l'autre se base plutôt sur du ressenti de ce qu'il faut faire et ne pas faire. »

A contrario, Jean-François Mahé, Jean-Claude Gas et Thierry Liger notamment constatent une cohérence totale entre la RSE et les systèmes de management (qualité, environnement, santé-sécurité, énergie...). « Cela apporterait une vision plus large, une sorte de chapeau structurant. » souligne ce dernier à propos de l'utilité d'une réglementation RSE. Jean-Claude Gas corrobore ce propos avec une remarque pratique : selon lui, les certifications en ISO 9001 et 14001 facilitent la mise en œuvre de la RSE. C'est également

⁸⁰ Voir § 2.2.

l'avis d'Eric Ardisson : « Une norme, ou l'intégration aux normes ISO 9000 qui donnerait un cadre (comme les évolutions 2015) mais en laissant l'entreprise libre des engagements à prendre. »

Est-ce à dire qu'une démarche Qualité est un préalable avant d'aller en RSE ? La réponse du Club Rodin à cette question somme toute classique a été apportée lors d'un débat en soirée : « utile, mais pas indispensable ». Laurent Prat confirme cette position modulée : « L'un ne va pas sans l'autre. [...] En revanche, je ne dirais pas qu'une entreprise a besoin de passer par ISO 9001 pour faire de la RSE. Finalement, la RSE et la qualité sont davantage comme des frères et sœurs plutôt que dans une relation de cause à effet. » A propos de cause à effet, les membres du Club Rodin, lors de leur débat, ont insisté sur la probable différence de regard porté sur la qualité entre le monde industriel et celui des services.

Confirmant la synergie, José Schoumaker s'appuie sur la genèse de la démarche Qualité, passée d'un contrôle du produit à un processus de méthode destiné à réduire les coûts de non-qualité. « C'est aussi ce qui est en train de se passer avec la RSE, [...] mais selon moi la différence entre la qualité et la RSE est un décalage temporel et non un décalage de nature. » L'ancien manager de Valeo exprime alors une définition ambitieuse de la RSE : « C'est devenu une autre manière de faire son métier, en intégrant la RSE dans chacun des processus des métiers. » Cette assertion est cohérente avec la communication institutionnelle de l'équipementier automobile qui cite comme première priorité de « responsabilité d'entreprise » la garantie de « la qualité et la sécurité de nos produits »⁸¹ !

Il est utile, pour clore cette section sur les systèmes de management, d'en rappeler les fondamentaux⁸² qui s'appliquent également à une démarche RSE :

- indispensable engagement du dirigeant et mobilisation des équipes ;
- prise en compte du contexte interne et externe de l'entreprise (exemples : évolution de la société, nouvelles générations Y, Z...) ;
- évaluation des impacts et des enjeux significatifs, choix de priorités ;
- décision à partir des preuves, reconnaissance des bonnes pratiques, amélioration continue...
- finalité : la performance de l'entreprise.

⁸¹ <http://www.valeo.com/fr/responsabilite-entreprise>

⁸² Voir nouvelle structure commune HLS des systèmes de management en version 2015.



Comment mettre en marche la RSE ?



Qualité-RSE : la synergie

« En se mettant en conformité avec la réglementation, indirectement, nous nous sommes rendu compte, au moment de notre évaluation, que nous avions déjà une démarche RSE. Sur certains points, la démarche Qualité rejoint celle de la RSE. »

Céline Deschauer
Cel

« En ce qui nous concerne, nous avons un programme économique et social grâce à la norme Qualité ISO 9001, et ce programme Qualité est certainement la contribution la plus identifiable de l'entreprise à la RSE, car je pense sincèrement que la Qualité est un élément de la RSE. »

Jean-Louis Besson
Chimie Tech

« Je pense que les deux démarches Qualité et RSE sont différentes mais pas véritablement dissociables. »

Jean-Pierre Velly
JPV Consultant

« Tout naturellement, c'est donc le responsable Qualité qui est le mieux placé pour m'aider en tant que dirigeant à traiter les questions RSE – car la RSE reste avant tout un domaine lié à la gouvernance de l'entreprise. »

Laurent Prat
Securlite



[Lien Qualité-RSE] « L'intérêt de l'ISO 26000 est aussi d'avoir un référentiel non certifiable, donc ça donne une autre approche de la Qualité car cela permet de donner aux différents acteurs de l'entreprise la liberté de faire de l'auto-évaluation, et puis donner des pistes que ces acteurs vont pouvoir intégrer (ou non) dans leur management quotidien. »

Jean-François Mahé
Selha

« En parallèle, nous élargissons nos périmètres de certification ISO 9001, 14001, 50001, etc. qui entrent également dans le cadre de la RSE. »

Alain Gamba
Socomec

« En ce qui me concerne, j'aurais tendance à dire qu'il existe des points communs, notamment le principe de l'amélioration continue qui est à la base de la démarche Qualité. De plus, ceux qui opposent Qualité et RSE ont tendance à confondre la qualité avec le respect de normes. »

José Schoumaker
ex-Valeo

8.3 Une démarche sectorielle ?

Selon la norme ISO 26000, les « organisations sectorielles »⁸³ ont un rôle déterminant pour la promotion de la responsabilité sociétale, pour sa compréhension et sa mise en œuvre par les petites et moyennes structures, et même pour sa crédibilité d'une façon générale. Certaines filières professionnelles ont intégré cette recommandation au point de mener une démarche collective⁸⁴ : l'agro-alimentaire, les entreprises de propreté, le secteur viticole, les agences de communication, les SCOP du BTP, etc. La propension d'un secteur à lancer une telle dynamique est en général liée à son contexte : impacts des activités, image, demande des parties prenantes...

⁸³ ISO 26000, § 3.3.4 (encadré 3), § 7.2 et § 7.6.

⁸⁴ http://mailing.MEDEF.com/federations/20160719_guide-Orse-MEDEF-vf.pdf

Souvent impliquées dans le processus normatif et considérant parfois la norme ISO 26000 comme trop générique, certaines filières ont même publié des normes ou guides précisant les lignes directrices de la RSE (ou RSO) pour leur secteur. Ainsi le monde de l'événementiel a lancé sa norme ISO 20121 à l'occasion des Jeux Olympiques de 2012 ; la FIM (Fédération des Industries Mécaniques) a édité un guide pour « les PME mécaniciennes », structuré selon des thèmes d'entreprise⁸⁵. Le point commun de ces démarches est la précision des domaines d'action de RSE particulièrement pertinents pour la filière concernée. Selon les organisations patronales actives au sein de la Plateforme nationale RSE⁸⁶, les initiatives sectorielles sont souhaitables et l'idée d'une « labellisation sectorielle »⁸⁷ n'est pas écartée.

Lors de nos interviews, il ne nous appartenait pas d'aborder directement ce sujet dans le questionnaire car le Club Rodin est un *think tank* et non une entité opérationnelle de la FIEEC. Nous avons simplement focalisé le débat sur l'ouvrage à paraître, potentiellement apprécié par la plupart des témoins. Il ne répondrait pas toutefois à certaines attentes exprimées dans l'encadré qui suit : méthode simplifiée de RSE, guide d'application... « La FIEEC n'intervient pas dans le domaine des démarches de RSE volontaires. » rappelle Anne-Charlotte Wedrychowska, chef de service Développement Durable à la FIEEC.

La Fédération, dont le guide professionnel sur la RSE (juin 2014) a été apprécié, prépare un autre document destiné aux syndicats de la profession et à leurs adhérents. « Poursuivre la démarche vers plus de matérialité » : l'experte RSE de la FIEEC confirme l'utilité d'un « cadre de compréhension commun du secteur aux parties prenantes, en donnant de la lisibilité sur les priorités ». Quant aux PME, même si « la mise en œuvre de la RSE leur paraît encore compliquée », la Fédération n'a pas pour vocation de leur livrer une synthèse méthodologique. En revanche, elles ont trouvé dans le premier guide professionnel et trouveront dans le suivant bon nombre d'exemples de bonnes pratiques. Gageons que le présent ouvrage contribuera également, grâce aux témoignages des entreprises, à la promotion de la RSE par la preuve tangible.

85 FD E01-001, « RSE – Démarche au service de la stratégie et de l'efficacité des PME mécaniciennes » Voir également l'encadré didactique en fin de ce chapitre 8.

86 <http://www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse>

87 Groupe de travail national, « Label entreprises responsables », rapport d'étape, octobre 2011.

L'utilité d'un cadre RSE sectoriel



« Je reste persuadé que les fédérations professionnelles ont leur rôle à jouer dans la mise en œuvre de l'accès à la RSE. »

Frédéric Grivot
CPME/UNPMI

« Certaines fédérations (par exemple l'UNICEM pour les carrières, Coop de France et la Fédération des entreprises de propreté, ainsi que le secteur automobile, le CNPA) s'intéressent aux référentiels RSE sectoriels. »

Sandrine Bourgogne
CPME

« Et de la même façon qu'il existe des normes simplifiées pour la qualité (par exemple EN 9120), il pourrait être profitable d'avoir une version simplifiée de la RSE pour les petites entreprises. »

Christine Letailleur
Direct

« Après, si le Club Rodin met à la disposition des entrepreneurs une explication claire sur la RSE et sur comment l'appliquer dans une PME, je pense que c'est une bonne idée : en effet, dans toutes les solutions que vous pourrez proposer, il est possible qu'un entrepreneur puisse retranscrire dans son entreprise un certain nombre d'entre elles, à moindre coût. »

Jean-Louis Fraysse
Elmitech

« Oui, un concentré de la RSE qui donnerait des indications sur comment débiter les choses, comment s'y prendre, quel serait l'apport d'une démarche RSE, je pense que cela pourrait être intéressant. »

Vanessa Kannengieser
Sauter

« Dans ce cheminement, notre participation au guide RSE de la FIEEC nous a aussi bien aidés : elle nous a permis de structurer nos idées, et les bonnes pratiques décrites dans le guide nous ont permis de continuer à améliorer les nôtres ! »

Laurent Prat
Securlite

« Nous pensons en effet qu'un support créé par le Club Rodin serait très utile à nos TPE ou PME souhaitant se lancer en RSE (d'autant plus qu'aujourd'hui en 2016 il y a possibilité d'aides européennes). »

Jean-Claude Gas
Sgame



« Je pense que ça ne peut être qu'un plus pour la diffusion de l'esprit RSE en France. Les publications du Club Rodin sont aussi très riches. J'ai eu l'occasion de lire et de m'inspirer du *Rôle essentiel des achats*. »

Jérôme Bootz

Systech

« La publication des synthèses du Club Rodin nous intéresse, par exemple le relevé des bonnes pratiques. »

(Anonyme)

Plusieurs secteurs professionnels se sont engagés dans une démarche RSE et proposent, sous différentes formes, un cadre pédagogique et méthodologique à leurs entreprises⁸⁸. Parmi ceux-ci, certaines branches ont choisi de publier un guide RSE adapté à leur métier et, en général, dérivé de la norme ISO 26000. Citons notamment les secteurs de l'agro-alimentaire, du conseil en communication, de l'événementiel, de l'ingénierie et du viticole. L'UIMM (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie), considérant la RSE comme un levier de performance et de compétitivité pour les PME, a mis en place un plan de formation pour ses adhérents. Il est fondé sur un guide RSE spécifique au secteur des industries mécaniques.⁸⁹



L'UIMM est une organisation professionnelle au service du développement et de la compétitivité des industries françaises, quelle que soit leur taille. Nous sommes un réseau d'industriels engagés dans la proximité pour contribuer à façonner le visage de l'industrie tel que nous l'imaginons pour demain : nous sommes convaincus que les entreprises françaises ont un rôle majeur à jouer, au niveau local, au niveau national, comme au niveau international.

Pour nous, l'engagement dans la responsabilité sociétale accompagne et accélère les grandes mutations de l'industrie. L'UIMM propose une RSE centrée sur un projet d'entreprise lisible, responsable, sous-tendu par une réflexion stratégique de long terme. Notre approche : valoriser ce que l'entreprise fait de bien dans le domaine social, de la formation, de l'emploi, de la qualité de vie au travail, du respect des milieux naturels, de l'écoconception et tout autant dans celui de l'innovation et des relations avec ses parties prenantes, notamment locales.

⁸⁸ http://mailing.medef.com/federations/20160719_guide-Orse-MEDEF-vf.pdf

⁸⁹ http://www.unm.fr/main/core.php?pag_id=848

Les chambres syndicales territoriales et les fédérations professionnelles de l'UIMM sont des animatrices de communautés qui aident collectivement les entreprises à progresser en RSE pour contribuer à placer l'industrie au cœur de l'avenir de notre pays. L'UIMM, à travers ses fonds, agit pour l'insertion des jeunes et adultes éloignés de l'emploi (<http://www.fonds-a2i.fr>) et l'innovation technologique et managériale dans les PMI (<http://www.fonds-f2i.fr/>). L'UIMM fait monter en compétence son réseau territorial sur la RSE pour les PMI avec une approche pro-industrie et pragmatique.



Franck Gambelli
Directeur Santé, Sécurité, Conditions de travail et Environnement



9 Réinventer nos PME

« La RSE est une démarche d'amélioration de l'entreprise.
C'est une révolution autant technologique que financière.
La RSE a permis de réinventer notre entreprise. »
Benoît Rey⁹⁰



Crise économique qui perdure ou concurrence mondiale qui s'exacerbe ? Quelle que soit leur perception du contexte conjoncturel, les innovateurs et visionnaires de tout bord semblent inspirés car le renouveau économique et entrepreneurial fait florès : « réinventer le capitalisme »⁹¹, « réinventer l'entreprise »⁹², « réinventer la croissance »⁹³... Scénarios d'anticipation ou films de science-fiction ? En tout cas, la RSE y est souvent citée comme actrice de premier rôle : « la RSE pour réinventer le capitalisme », « réinventer l'entreprise par la responsabilité », « réinventer l'économie : l'enjeu de la RSE »⁹⁴.

En droite ligne de ces alliances socio-économiques, le Club Rodin focalise sur la PME. Intégrée – ou inoculée,ensemencée, insufflée, en termes liés au contexte onirique qui précède – dans une petite ou moyenne structure, la RSE est un réel levier de transformation à la fois stratégique et opérationnelle. Les citations de la première partie de cet ouvrage, ainsi que celles des deux chapitres précédents, étayent clairement cette thèse, reprise dans les deux sections qui suivent.

Fidèle à sa mission de think tank visionnaire – d'aucuns diraient d'agitateur provocateur –, le Club clôt ce chapitre par un rappel d'équilibre sociétal : point de responsabilité sans réciprocité. En clair : la « RS » d'une entreprise a pour corollaire la RS de ses parties prenantes. « J'assume la mienne, dirait le dirigeant, si les autres s'engagent à assumer la leur. » Et, sans rapport aucun avec le « revenu de solidarité active » qui défraye les chroniques politiques, un acronyme en clin d'œil conclut notre dernier chapitre : la « RSA », responsabilité sociétale... des autres !

⁹⁰ Co-gérant du groupe Areco (www.areco.fr).

⁹¹ *Le journal du matin*, « Débat : comment réinventer le capitalisme », 25 janvier 2012 (Davos).

⁹² Jean-Marc Leroux, Bernard Ramanantsoa, *Réinventer l'entreprise*, Village mondial 2010

⁹³ Co-production CGPME-MEDEF-UPA et CFE/CGC-CFTC-CFDT, 28 mai 2013.

⁹⁴ *Les Echos Business*, 8 décembre 2014 / Convention LUCIE, 5 février 2015 / Dr Chabal, Blog-Politique, 20 janvier 2014.

9.1 Un positionnement politique

En reprise des assertions développées tout au long de cet ouvrage, il est utile d'insister sur ce point clé : la RSE est avant tout un engagement fort, un positionnement politique de l'entreprise. A la fois pierre angulaire et fondation du projet d'entreprise (§ 1.1), elle en oriente la stratégie (§ 1.2) et fait bouger les lignes par la dynamique qu'elle crée (§ 1.3)... afin de viser une performance globale (§ 3). C'est donc clairement un choix entrepreneurial (§ 7.1) du dirigeant. Par ce choix, il définit la structure de son système décisionnel et consolide ainsi tout le fonctionnement de son entreprise (§ 8).

Ce choix peut être motivé par diverses raisons, relatées dans l'encadré qui suit : respect des valeurs d'entreprise, notamment en PME familiale, souci de la pérennité, dans une vision de solidité financière à long terme, besoin de rassurer et fédérer les salariés... *A contrario*, le dirigeant est libre de ne pas faire ce choix. C'est ce que constate Frédéric Grivot : même si la Confédération des PME promeut la RSE, elle est « rejetée par certaines entreprises », d'où l'importance du relais des fédérations professionnelles. Sa collègue à la CPME, Sandrine Bourgogne, souligne le rôle moteur de la confédération : « lever les freins et mettre en valeur les opportunités pour les PME : innovation, intégration des parties prenantes, valeur patrimoniale... » La secrétaire générale met ainsi en exergue une autre motivation possible du dirigeant de PME : la reconnaissance de ses grands donneurs d'ordre comme « fournisseur mieux-disant »⁹⁵.

D'une façon générale, la reconnaissance ne serait-elle pas une bonne raison d'aller en RSE ? Gilles Fradin, pourtant pas fanatique de l'acronyme, en a fait le « mot de la fin » de son interview : « La reconnaissance dont a besoin un patron de PME, c'est d'être reconnu pour son entreprise qui tourne bien, qui fait vivre ses salariés. Beaucoup de chefs d'entreprise ont besoin d'en parler. » Le groupe Itec est probablement reconnu par ses salariés, ses clients, ses actionnaires (familiaux, dont le susdit), ses fournisseurs, ses partenaires territoriaux... Le RSE-allergique ne serait-il pas en voie d'estomper Jourdain au profit d'un pragmatique Monsieur Fradin ?

N'écartons pas, sur cet exemple, l'idée d'un positionnement progressif en RSE. Une politique RSE est, par nature, à la croisée de multiples chemins vertueux : politiques sociale, environnementale, sociétale, sans omettre les aspects de gouvernance. Ainsi, plusieurs interviewés ont mentionné l'importance d'un code de conduite ou d'une charte : Christine Letailleur, Eric Chambault, Stéphane Pannetrat et Fabrice Vanhalwyn. Cette « charte

⁹⁵ Sujet en cours au sein de la Plateforme RSE interministérielle.

de bonne conduite » serait alors la fondation politique de la démarche RSE, ce qui confirme à nouveau le rôle essentiel et nécessairement exemplaire du dirigeant dans cet engagement.

La RSE : un choix politique et stratégique



« On ne peut que recommander [aux PME-TPE] de s'emparer au plus tôt de la RSE. Cela leur permettra sans doute de mieux absorber le choc de la quatrième révolution industrielle qu'est l'industrie du futur, d'autant que celle-ci n'est pas régionale ou nationale mais mondiale. »

Michel de Nonancourt
Alliansys

« Je pense que la RSE est une dynamique actuelle très forte contre laquelle on ne peut pas aller, et il faut s'en servir comme d'un outil afin d'en faire un levier pour nos PME. »

Jérôme Siat
Alphitan

« Le management d'une PME est une aventure professionnelle et humaine. L'engagement de la direction est essentiel à cette démarche. Le fait d'avoir choisi nos salariés en partie au travers de ces valeurs nous a motivés au quotidien à entreprendre des pratiques RSE qui rendent plus professionnel et humain notre travail donc plus efficace à long terme. »

Eric Ardisson
CCI Eurolam

« Par rapport aux valeurs que vous me décrivez de la RSE, vous commencez par la stratégie : j'ai toujours eu une stratégie orientée vers la pérennité de l'entreprise que j'ai fondée. »

Jean-Pierre Lucas
Cimulec

« S'engager dans une démarche RSE peut donc devenir un avantage concurrentiel fort. »

Anne-Charlotte Wedrychowska
FIEEC

[A propos des salariés] « Ils ont besoin de connaître la stratégie, et ne pas se poser chaque matin la question "Où nous amène ce bateau ?" »

Jean-Claude Reyes
Groupe Reyes



« Nous collectons les bonnes pratiques, nous orientons les stratégies en prenant en compte les exigences RSE, nous écrivons des articles sur la RSE sur notre site internet, etc. »

Jean-François Mahé
Selha

« Ce qui signifie que l'enjeu de pérennité qui sous-tend la RSE est une évidence pour les actionnaires familiaux : nous travaillons dans la durée, pas dans l'optique d'une rentabilité financière à court terme. »

Alain Gamba
Socomec

9.2 Une exemplarité opérationnelle

Il serait vain de réinventer le cadre politique et stratégique de nos PME sans réinventer aussi sa déclinaison opérationnelle, et par conséquent le mode ou dispositif de management, courroie de transmission entre politique et terrain. La place qu'a occupée ce sujet dans les interviews et débats interpelle, d'autant plus qu'en milieu industriel, certains vocables ont une résonance particulière. « Systèmes de management » des entreprises, certifiées ou non, « qualité », « excellence opérationnelle », « leadership », etc. A l'évidence, discuter de RSE a permis d'aborder des aspects organisationnels et opérationnels. Pilotage (§ 2.2), indicateurs de reporting (§ 2.3) et performance (§ 3) sont bien les composantes d'une démarche RSE.

De ces aspects au cadre normatif, il n'y avait qu'un pas que de nombreux témoins ont franchi. ISO 9001 ou 14001 ont été cités une trentaine de fois au total, évoquées généralement de façon positive. ISO 26000 à peu près autant, mais de façon plus concentrée, cette norme étant plus discriminante entre les pratiquants aguerris et les dirigeants qui l'ignorent. Le thème commun normatif est le « système de management », abordé en § 2, 5.2 et 8.2. Cette expression, tirée de la sémantique ISO, rebute encore quelques nostalgiques du bon sens informel. Au jargon près, il semble toutefois que l'outil managérial proposé par les normes ISO (9001 et 14001 notamment) soit globalement apprécié. Les versions 2015, particulièrement, permettent d'adapter le système au contexte de l'entreprise et particulièrement de la PME.

Face à ces référentiels de management dont l'origine remonte à plusieurs décennies, la norme ISO 26000 souffre d'une moindre maturité, en plus d'une

moindre notoriété. Méconnue, elle peut être perçue comme une contrainte, puisque « ISO ». Et quand elle est connue, c'est partiellement, car ses 146 pages ont de quoi rebuter un dirigeant ou manager de PME opérationnel. Et pourtant, les quelques pratiquants en RSE (essentiellement selon ISO 26000) déploient pour la mettre en œuvre le même professionnalisme qu'en qualité, environnement ou santé-sécurité.

Ce constat a intéressé les membres du Club Rodin, dont certains ont été témoins de l'évolution de leur secteur professionnel sur plusieurs décennies. Le contexte industriel, et notamment celui du monde électrique, électronique et numérique, est spécifique. La culture, les méthodes et les compétences sont particulières. Pour revenir à la RSE, elle ne se décline pas de la même façon dans une entreprise industrielle et dans un commerce de grande distribution ou dans une start-up du web. En macroanalyse, le cycle de vie du marché⁹⁶ est à prendre en compte ; en observation de terrain, les méthodes et dispositifs de management sont liés à la maturité de l'activité. Il nous a donc paru opportun d'insérer ici un encadré rappelant ce contexte.

Les PME de la FIEEC : évolution de la filière électronique

Un observateur des travaux du Club Rodin, connaissant bien la RSE, a lu toutes les interviews qui sont la base de notre ouvrage et il s'est étonné du nombre d'entreprises de notre secteur **engagées dans une démarche RSE**. Il nous a demandé comment nous pouvions l'expliquer. Nous lui avons répondu que nous n'étions pas surpris de ce constat car selon nous la filière électronique actuelle fait preuve d'une étonnante vitalité.

Au tournant des **années 2000**, elle aurait pu disparaître, emportée par le tourbillon de la crise de la téléphonie. Comment notre pays, acteur majeur dans la production des téléphones portables, a-t-il pu en quelques années disparaître du classement des fabricants ? Il faut rappeler qu'en ce début du XXI^e siècle, un monde nouveau a été imaginé pour l'entreprise dans les pays dits développés, un monde **fabless**, selon le fameux anglicisme d'un grand dirigeant de l'époque. De nombreux responsables de grandes entreprises ont alors cédé, voire donné, leurs sites à des groupes de sous-traitance électronique étrangers. Ceux-ci ont rapidement délaissé le territoire national et le même phénomène s'est produit dans la plupart des pays européens et aux USA. Seule l'Allemagne, touchée elle aussi, y a relativement bien résisté.

L'impact de ce phénomène a été catastrophique pour le réseau des PME sous-traitantes. A titre d'exemple, sur la centaine de fabricants de circuits imprimés de la fin des années 1990, à peine une vingtaine sont encore existants. La contraction est de même niveau dans les autres branches du secteur électronique : composants actifs, passifs et industries associées. Face à ce champ de ruines, un certain nombre de chefs



⁹⁶ Jean-Paul Paquin, *Le champ de forces du marché et son évolution au cours du cycle de vie*, Revue des Sciences de Gestion, 2009.



d'entreprise ont refusé la fatalité de la délocalisation et ont décidé de **relever le défi**, s'arcboutant sur des valeurs qui leur ont permis de tenir.

Des actions de filière ont été progressivement déployées au sein de la FIEEC qui regroupe actuellement 87 % de PME et d'ETI membres des syndicats de la profession. Dans ce cadre, la FIEN⁹⁷, sous l'impulsion de Pierre Gattaz, s'est positionnée dès 2001 comme une force de proposition sur le concept de **chaîne de valeur** et elle a entrepris de faire valoir auprès des services publics la forte contribution de notre secteur à l'industrie. Ces messages ont été enfin entendus en 2008 par Hervé Novelli, chargé d'une mission gouvernementale qui s'est conclue par le rapport « **La stratégie industrielle pour l'industrie du futur** ».

La sous-traitance électronique a su évoluer. De simples exécutants au service des « donneurs d'ordre », les entreprises du secteur ont su, d'une part, se positionner sur des produits de haute technologie et à forte valeur ajoutée, et d'autre part prendre en main leur chaîne d'approvisionnement. Par leur innovation en R&D, leur qualité de fabrication industrielle et leur niveau de service, les sous-traitants électroniques ont pu à nouveau se développer, en **doublant leur production** depuis 2008 ! S'appropriant leur **nouveau métier**, ils sont redevenus les interlocuteurs de l'industrie.

Pour reprendre la citation de Malraux mise en exergue au début de ce livre, si « l'avenir est un présent que nous fait le passé », osons conjuguer ce passé au présent... Osons substituer au mortifère vocable *fabless* évoqué ci-dessus un mot clé qui porte notre avenir industriel : **fabmore** ! Réinventer l'industrie et faire revivre la fabrication sur notre territoire en s'appuyant sur toute notre chaîne de valeur, telle est la nouvelle ambition de la sous-traitance électronique. Le secteur, avide de connaissance et de renouveau, a déployé au sein de ses entreprises toutes les méthodes de gestion de production et de management. La conséquence naturelle de ce phénomène est leur ouverture aux visions d'avenir : l'industrie du futur, bien sûr, et... la RSE !

Bernard Bismuth

Bde B Consulting (avec la participation du Club Rodin)

Notre conviction est que la RSE, dans les industries électriques, électroniques et numériques, sera structurée et professionnelle ou ne sera pas. La notion de « système » est apparue une vingtaine de fois dans les entretiens ; la mesure une dizaine de fois. Et plus globalement, la notion de méthode RSE a fait débat. Les convaincus promeuvent leurs outils et citent leurs références : Ecovadis pour CEL, Securlite et Socomec ; évaluations 26000 pour DEL, Micronique, SCLE, Sgame ; auto-évaluation Score RSE pour Selha, etc. Les non-pratiquants restent en réserve, refusant de nouvelles contraintes (voir § 5), ou sont simplement interrogatifs.

⁹⁶ Filière des Industries Électroniques et Numériques, qui précéda la création du Club Rodin.

À besoin de structuration et formalisation égal, la RSE présente, par rapport à la qualité ou l'environnement, l'avantage d'un référentiel plus souple. Ainsi, à l'instar de Micronique, une PME et *a fortiori* une TPE iront « à [leur] rythme », sans exigences fermes à respecter sinon celles des réglementations spécifiques. Réapparaît ici la notion de taille d'entreprise et la nécessaire adaptation de la démarche à la culture, aux méthodes et aux moyens des petites structures. Cette précaution étant rappelée, quelles sont les options pratiques pour un dirigeant de PME quand il décide de lancer une démarche RSE ? Embaucher un responsable ? Probablement pas. Un alternant dédié ? Possible, selon Jean-François Mahé... mais à bien encadrer. La solution de bon sens évoquée par plusieurs témoins est l'appel à une ressource externe, au moins pendant le lancement de la démarche avec transfert progressif de compétences.

Nous ne pouvions pas échapper, au sein du Club Rodin dont quelques membres sont consultants-formateurs, à un débat sur le conseil. Les expériences diverses furent évoquées, des *Big Five* incrustés dans certains grands groupes à l'humble indépendant, coach accompagnateur du patron de TPE ; des experts bien utiles en situations critiques aux bonimenteurs toxiques... La conclusion fut plutôt consensuelle sur l'utilité d'un accompagnement pour une discipline aussi nouvelle que la RSE. Les témoignages de l'encadré qui suit corroborent ce point de vue. « Pouvoir le faire en interne », comme l'affirme Samy Cohen pour son entreprise de 38 salariés, nécessite que le dirigeant soit fortement engagé, avec une bonne connaissance de la RSE, et qu'il y affecte des ressources opérationnelles. Selon les experts en évaluation ou labellisation RSE (Afnor, Agence Lucie...), leurs clients PME font plutôt appel à une aide externe, au moins lors de la phase de lancement.

Avez-vous été accompagnés dans votre démarche RSE ?

« Besoin d'un consultant pour la mise en place. Le social en priorité, et l'environnemental. »

Catherine Friboulet
Addis

« Le principe [...] est d'avoir un mentor, donc un conseiller spécial avec lequel je m'entretiens et qui me trouve les "bonnes adresses" pour répondre aux questions que je me pose. »

Michel de Nonancourt
Alliansys





« Un accompagnement progressif serait utile pour la mise en marche de la RSE, en privilégiant les relations de partenariat, les conditions de travail et l'environnement. »

Alain Mathieu
Aptech

« Oui, et c'est à mon avis indispensable pour aider le patron de PME/TPE à bien voir et à écouter. Il est nécessaire d'avoir des yeux neufs. »

Jean-Luc Duquesne
ATEI

« Je pense que le consultant extérieur une fois par an, par exemple, est un apport indispensable surtout pour la stratégie, parce qu'il conduit à utiliser son temps de présence pour en parler. »

Bernard Bismuth
B de B Consulting

« Ce consultant va venir nous accompagner sur une période d'environ dix/douze mois pour mettre en place une démarche formalisée, le but étant à terme d'obtenir une évaluation ISO 26000 d'ici 2017. »

Jean-Pierre Leboeuf
Micronique

« Des formations à ce "code de conduite" sont dispensées auprès de chaque employé. Rohde & Schwarz encourage ses fournisseurs et sous-traitants à introduire et mettre en œuvre les principes équivalents. »

Fabrice Vanhalwyn
Rohde & Schwarz

« Ce qui est intéressant en revanche, ce sont les clubs d'entreprises, avec un facilitateur pour échanger sur les bonnes pratiques des uns et des autres. »

Jean-François Revel
SCLE-SFE

« Ce qui nous permet de nous autoévaluer, d'envoyer nos réponses à un expert Afnor qui nous enverra par la suite un logo RSE afin d'afficher notre démarche. »

Jean-François Mahé
Selha

« Il y a eu de la part de la Direction de Sgame une étude et recherche approfondie, puis une formation de tout le comité de pilotage à la norme 26000 par un consultant. »

Jean-Claude Gas
Sgame



9.3 La RSA : Responsabilité Sociétale... des Autres !

RSE, RSO... Pour ne pas être en reste avec les concepteurs d'abréviations et acronymes, le Club Rodin a souhaité ponctuer la dernière section de son ouvrage par un sigle inédit : RSA. Celui-ci résume plusieurs débats, dont certains trouvaient leur source dans les § 5.3 et 6.3 de l'ouvrage : respectivement les comportements de l'administration et des grands donneurs d'ordre. Plus globalement, la notion de « RSA » évoque une certaine forme de réciprocité :

- Certes, les entreprises engagées en RSE acceptent le « R » d'une responsabilité pas uniquement réglementaire, mais élargie.
- Le « S », c'est la société, et particulièrement les parties prenantes.
- C'est donc l'entreprise, « E », qui assume sa responsabilité quant aux impacts de ses décisions et activités sur la société. Celle-ci, et notamment les parties prenantes, seraient-elles uniquement demandeuses, exprimant leurs attentes, intérêts, exigences même ?

Alors il pourrait s'agir, pour illustrer le propos, de revendications de syndicats extrémistes, de spécifications démesurées de grands donneurs d'ordre, cadrées par des contrats léonins, de pressions kafkaïennes d'une administration courtelinesque... Et la RSE consisterait, pour l'entreprise, à ce qu'elle « reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde »⁹⁸ ? Ce fameux « dialogue »⁹⁹ entre l'entreprise et ses parties prenantes n'a de sens que s'il est équilibré. La RSE ne s'inscrit pas dans un rapport de force. Or c'est ce qui est perçu par les PME dans certaines situations.

Les salariés, les clients et l'Etat

Commençons par le « dialogue social »¹⁰⁰, une démarche naturelle en PME, que l'Etat a voulu cadrer par des fonctions et structures imposées : délégué du personnel à partir de 11 salariés, comité d'entreprise et CHSCT à partir de 50. Les revendications des mouvements entrepreneuriaux (MEDEF, CPME,

⁹⁸ ISO 26000, § 4.5.

⁹⁹ ISO 26000, § 5.3.3.

¹⁰⁰ ISO 26000, § 6.4.5 (3^e domaine d'action des « Relations et conditions de travail »).

UPA) pour modifier ces seuils sont peut-être discutables. Mais ont-elles jamais été réellement discutées ? Quiconque a dirigé une PME, managé dans une PME ou simplement côtoyé une PME, sait parfaitement qu'une telle entreprise ne peut réussir sans une véritable symbiose entre son dirigeant, ses managers et leurs équipes. Le dialogue, au sens précité, est primordial ; les éventuelles divergences sont traitées par le bon sens partagé. Alors que vient faire l'Etat dans l'entreprise, tierce partie qui s'incruste à la table des discussions ?... Dans les grandes structures, qu'une certaine organisation sociale transversale soit une figure dictée par la loi, soit. Mais dans une entité de 50 à 100 salariés ! Nos hauts fonctionnaires ou législateurs zélés auraient-ils oublié le fameux nombre de Dunbar¹⁰¹ ? Dans une entreprise moyenne, jusqu'à 100 ou même 150 salariés, tout le monde se connaît. Paternaliste ou pas, le dirigeant fonde sa réussite sur une certaine sérénité sociale. L'empathie est alors une compétence nécessaire ; l'écoute d'un salarié, y compris sur ses préoccupations personnelles, une activité quotidienne pour un dirigeant ou manager.

Autre partie prenante vitale pour la très grande majorité des PME : les grands donneurs d'ordre, services de l'Etat et groupes multinationaux. Ces derniers avaient été, dans notre premier ouvrage, énergiquement interpellés quant à leurs pratiques d'achat, trop souvent axées sur le *cost killing*. Pour son deuxième ouvrage, le Club Rodin a souhaité cadrer les débats, considérant que la stigmatisation des grandes entreprises, très en vogue dans les médias, était contre-productive. Pour faire simple, soulignons que ces grands groupes sont, notamment en *B to B*, les principaux clients des PME ! Pas d'attaque frontale ni primaire donc à l'égard de la partie prenante qui alimente la première ligne des comptes d'exploitation de PME. En revanche, la récente participation au Club d'un ancien directeur de Valeo nous a donné l'occasion d'un échange fort intéressant (voir l'encadré qui suit).

Parmi les parties prenantes ayant engendré des débats passionnés, l'Etat se paie la part du lion... Simplification administrative, réformes, baisses de charges, ces thèmes ont alimenté la campagne présidentielle 2017. Eternelles revendications patronales depuis la nuit des temps, syndrome gaulois plus globalement, dans un pays hexagonal où la grogne est culturelle ? Plutôt que de répondre à ces questions philosophiques, et ayant prôné l'objectivation dans cet ouvrage, citons quelques faits et chiffres. Au *World Economic Forum*, la France est certes classée 23^e sur 148 pays en compétitivité, mais 121^e quant au poids de l'administration sur les entreprises ! Quel serait alors le rang français en compétitivité si « le jockey obèse [l'Etat] qui engueule son cheval [le contribuable ou l'entreprise] »¹⁰² acceptait un régime amincissant ?

101 Robin Dunbar : anthropologue britannique qui, dans une étude en 1992, avait estimé à 148 (en moyenne) le nombre maximal d'individus avec lesquels un être humain pouvait établir une relation stable.

102 Xavier Fontanet, *Pourquoi pas nous ?*, Fayard, 2014.

Et si, en contre-pied à la « tension sociétale », le « retour à l'attention sociétale » – mutation de l'acronyme RSA en RAS lors des brainstormings du Club – devenait la nouvelle règle du jeu entre l'Etat et les entreprises ? Et si le projet de simplification administrative était enfin mené à son terme ? Et si le Code du travail était significativement allégé, le « guichet unique » réellement opérant, les nouvelles lois mieux préparées¹⁰³, etc.? Et si, tout simplement, notre chère et napoléonienne administration considérait enfin l'entreprise dans un cadre sociétal comme un véritable acteur dans la cité¹⁰⁴ ?

Pour illustrer cette forte attente des PME, toute l'interview de Dorothée Amatoury a été consacrée à l'environnement administratif des entreprises. « En progrès, [...] mais il reste encore beaucoup à faire », selon la DG de CCI Eurolam, concernant la simplification grâce à Internet. « Mais la fiscalité est complexe », regrette la dirigeante qui apprécierait un véritable partenariat avec l'Etat : stabilité des textes, aide à l'interprétation, taux d'IS réduit pour des bénéfices maintenus en fonds propres... « Sur le plan social, on nous applique parfois des règles qui ne nous paraissent pas adaptées à notre taille et à notre fonctionnement. » Citant quelques exemples récents d'incongruités (cadrage des entretiens professionnels, contraintes sur les contrats en alternance...), Dorothée Amatoury conclut par une assertion nette : « [...] les dispositifs sont pensés et établis pour des grandes entreprises » (voir § 4.1).

Représentativité et crédibilité

Enfin, pour clore notre envolée sur ces iconoclastes acronymes, rappelons un passage pédagogique fort éclairant de la norme ISO 26000 à propos de l'identification des parties prenantes : « Il est recommandé à toute organisation de contrôler la représentativité et la crédibilité des groupes qui revendiquent de s'exprimer au nom de parties prenantes spécifiques ou de défendre des causes particulières. » Cette recommandation vaut pour les syndicats (qui représentent en France moins de 9 % des salariés dans le secteur privé), certaines ONG ou instances normatives, les banques et bien d'autres parties prenantes dont la pertinence et l'importance méritent d'être évaluées (voir « matérialité », § 8.1).

Finalement, notre humoristique diversion sur la RSA permet, en fin de session, d'épicer la fameuse « mayonnaise »¹⁰⁵ RSE. Quels seraient l'intérêt,

103 Frédéric Grivot, président UNPMI : [Pénibilité] « Des groupes de travail ont travaillé sur cette question en vue de la réglementation, mais seul le point de vue des grandes entreprises a été pris en compte, notamment parce que les dirigeants des TPE et PME ne se sont pas mobilisés pour intervenir dans les groupes de travail. »

104 Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société : une question politique*, La Découverte, 2015.

105 Citation de Stéphane Dupoux, § 1.3 de cet ouvrage.

la portée et l'efficacité d'une démarche RSE dans un milieu hostile où les parties prenantes seraient systématiquement en réaction face aux initiatives de l'entreprise ? Certains syndicats obtus, certains groupes dominateurs, certains services publics, certaines ONG partisans et bien d'autres parties prenantes dures d'oreille... n'incitent pas les PME à amorcer leur spirale vertueuse de RSE. Une idée pour un futur ouvrage : « Réinventer la RSE : le rôle essentiel des parties prenantes de PME » ?



De l'étonnement au détonnement

L'ouverture aux parties prenantes étant un précepte et un principe fondamental de RSE, le Club Rodin a accueilli en son sein, avec plaisir, José Schoumaker, ex-directeur de la « Responsabilité Sociale » du groupe Valeo. Sa participation à nos débats et son regard nouveau sur nos écrits ont constitué un apport fort intéressant pour nos travaux. Hormis ses contributions directes au texte de cet ouvrage, José a répondu à la demande de notre président Bernard Bismuth en rédigeant un « rapport d'étonnement » sur les travaux du Club. Cet encadré en résume les grandes lignes et les éléments du débat qui s'est ensuivi.

Etonnement

José Schoumaker a été surpris de l'image que certains dirigeants de PME-TPE avaient des grandes entreprises. Ayant fait sa carrière dans des grands groupes, il rappelle que ceux-ci sont présents sur des marchés mondiaux, où la compétition est forte et l'amélioration continue de compétitivité une exigence incontournable. Par répercussion sur leur chaîne de valeur, ils sollicitent tous leurs fournisseurs et sous-traitants pour rechercher en permanence des potentiels de gain par la réduction des prix ou par des produits et services nouveaux et plus compétitifs. Selon José, « le vrai combat n'est pas entre les PME-TPE et les grands groupes, mais entre les filières industrielles françaises ou européennes et celles des autres pays ou continents ».

Un autre point d'étonnement pour lui est « la similitude des points essentiels de la RSE pour les PME-TPE et les grandes entreprises : l'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise d'une part et l'implication du dirigeant d'autre part ». Ces fondamentaux concernent aussi bien une petite entreprise qu'un groupe du CAC 40. Celui-ci ne répond pas uniquement alors à une contrainte réglementaire ; il positionne la RSE comme une « brique stratégique pour prendre en compte la multiplicité des facteurs qui influent sur l'entreprise » : évolution des technologies, des organisations, nouvelles attentes des collaborateurs, de la société... S'adapter au monde actuel et futur est un impératif vital.



Enfin, cette adaptation concerne, en interne, l'ajustement des ressources et investissements à la stratégie RSE de l'entreprise, quelle que soit sa taille. C'est le point d'orgue du rapport d'étonnement de l'ex-directeur RS du groupe Valeo, qui est convaincu de la mise en cohérence possible, même en PME-TPE, entre les impacts de l'environnement – au sens large – de l'entreprise, sa stratégie et le « choix des axes opérationnels de RSE ». Cette logique de pertinence se nomme « matérialité » dans le vocabulaire des grands groupes. « Levier essentiel de la mise en œuvre de la stratégie [...], une telle RSE est nécessairement pilotée par le dirigeant lui-même et non par le directeur des services généraux, de la communication ou de la qualité. »

Détonnement

Au cours du débat, les autres membres de l'équipe Rodin ont eux-mêmes oscillé entre étonnement et... « détonnement » (vocabulaire emprunté aux Histoires extraordinaires¹⁰⁶ du grand Baudelaire) ! En effet, (ex-)dirigeants de PME-TPE pour la plupart, ils ont admis l'argumentaire de leur collègue et ont bien conscience qu'en fournissant les grands donneurs d'ordre, les PME-TPE participent à une compétition planétaire brutale. Elles peuvent avoir à requérir de la part de leurs propres fournisseurs, dans certaines situations, une forme de solidarité.

C'est alors que le débat a détonné – ou détoné, par le changement de ton – entre les PM'istes et le représentant d'un grand groupe. Avec courtoisie, mais passion, chacun y est allé de son vécu. Une certaine solidarité dans la chaîne de valeur est souvent nécessaire afin de concrétiser le fameux « chasser en meute » cher à Pierre Gattaz. Cette conviction de José était partagée. En revanche, c'est sur la « valeur partagée », chère à Michael Porter, que s'est focalisé le débat. Les témoins unanimes qui ont parlé au nom des PME-TPE ce soir-là se sont remémorés la pression continue sur les prix imposée par leurs grands donneurs d'ordre, en regrettant que ce critère soit trop souvent, au final, la seule base de la relation.

Sur la « RSE, brique stratégique », les réserves des PM'istes ont porté sur la difficulté pour une grande entreprise d'intégrer réellement la RSE. Contrairement au dirigeant d'une PME (*a fortiori* TPE) qui est souvent l'actionnaire, le DG d'un grand groupe est considéré comme « l'agent »¹⁰⁷ mandaté par les actionnaires pour assurer un pouvoir décisionnel dans un cadre donné. La question qu'ont évoquée les porte-parole des PME durant le débat a porté sur la place de la RSE parmi les attentes des actionnaires. Le rendement de leur placement et la perspective de sa valorisation semblent être encore la motivation essentielle des actionnaires. Sans contredire ces faits, José a confirmé à ses collègues que les comportements des grands groupes évoluaient, essentiellement pour des raisons stratégiques et que si la RSE avait pu être instrumentalisée par le passé, elle correspond aujourd'hui à des engagements politiques sincères et perfectibles.

¹⁰⁶ Traduction du livre d'Edgar Poe, 1856.

¹⁰⁷ Michael Jensen, William Meckling, « Théorie de l'agence », 1976.



Sur la nécessaire adaptation de la RSE au contexte de l'entreprise, l'échange a été plutôt consensuel. Le Club Rodin dans son ensemble adhère à la logique « impacts / choix stratégiques de priorités / déclinaison opérationnelle ». Quelle que soit la taille de l'entreprise, le rôle du dirigeant, par son engagement et sa politique de RSE, est fondamental. Quant aux ressources à allouer à la démarche et au degré de formalisation, ce sont des éléments... de bon sens, une valeur qui peut être partagée dans toute entreprise.



Résumé de la partie III

Lancez-vous en RSE !

La synthèse du Club Rodin, en troisième partie de cet ouvrage, est catégorique. Confirmant la **création de valeur** par la RSE (partie I) et relativisant les réserves des dirigeants de PME (partie II), la partie III les incite clairement à mettre en œuvre une démarche RSE dans leur entreprise. Cette démarche, par sa portée, sa structure et la dynamique d'innovation qu'elle génère, est une formidable opportunité pour « **réinventer la PME** ».

Tout d'abord, mettre en place la RSE implique de définir une **vision globale** de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité. C'est un engagement politique à long terme du dirigeant qui va donc anticiper les attentes des parties prenantes de l'entreprise : clients, salariés, actionnaires et autres. Ce choix entrepreneurial est **volontaire** ; l'exigence réglementaire n'est pas indispensable en PME pour se lancer en RSE.

Ensuite, la démarche RSE est par nature **structurée** et consolide les pratiques d'organisation. Que l'entreprise dispose ou pas d'un système formel de management, la RSE lui permet d'élargir son champ de réflexion et d'action. Tous les enjeux importants sont pris en compte ainsi que les **parties prenantes** pertinentes. Selon les PME, un référentiel sectoriel de RSE est utile et facilite les démarches individuelles.

Enfin, alors que l'impact des TPE-PME sur l'emploi de demain est reconnu, les « réinventer » par la RSE prend tout son sens. Cet élan consolide non seulement leurs bonnes pratiques naturelles (écoute, management de proximité, pragmatisme...) mais leur impulse également une **dynamique de progrès**. C'est à la fois une option politique forte du dirigeant et une volonté d'exemplarité de l'entreprise.

Renforcées par leur démarche, exigeantes avec elles-mêmes, les TPE-PME pourront alors l'être également avec certaines parties prenantes. La responsabilité sociétale est **une vertu qui se partage...**

Conclusion

Un angle de vue, un libre choix

Une cinquantaine de témoignages, un verbatim de plus de 250 citations et de nombreux débats au sein du Club Rodin ont apporté la principale matière de cet ouvrage original. Ni étude quantitative, ni analyse sociologique, il exprime simplement un angle de vue du Club Rodin, une perception de la réalité des PME et du rôle que peut y jouer la RSE. Celle-ci se fonde sur une co-construction de l'entreprise avec son écosystème de parties prenantes, dans le cadre d'une vision élargie et responsable de la PME. Cette perception est partagée par plusieurs des dirigeants interrogés qui considèrent que la RSE constitue un cadre politique et stratégique pour leur PME. D'autres connaissent peu la RSE et n'éprouvent pas le besoin de la découvrir, ayant d'autres priorités très opérationnelles ou étant simplement convaincus qu'elle ne leur est pas destinée.

Prosélytisme sans fanatisme, telle est l'orientation du Club Rodin dans cet ouvrage. La RSE est avant tout un choix entrepreneurial volontaire. Tout dirigeant de PME est, classiquement, attentif aux attentes de ses clients et de ses actionnaires et, généralement, à l'écoute de ses salariés. D'autres parties prenantes complètent à présent le triptyque classique actionnaire-client-salarié car les interactions entre l'entreprise et la société évoluent. Ainsi sont de plus en plus cités les fournisseurs, d'autres partenaires d'affaires ou financiers, les médias, l'Etat, les collectivités, les instances réglementaires et bien d'autres acteurs de la société civile tels que les associations et ONG. Un chef d'entreprise peut légitimement, pour orienter sa « société », se contenter de la définition du Code civil : y « affecter des biens [...] en vue de partager [à deux ou plusieurs personnes] des bénéfices » (article 1832). Ainsi, « toute société doit [...] être constituée dans l'intérêt commun des associés » (article 1833). Mais d'autres dirigeants interviewés ont déjà, pour leur entreprise, entériné une définition élargie au plan sociétal¹⁰⁸. En plus des actionnaires, les parties prenantes sont alors prises en considération, « associées », puisque ces parties sont « intéressées » par les décisions et activités de l'entreprise...

En résumé, le choix est bien celui du type de performance de l'organisation. S'appliquant initialement au résultat économique, le concept de performance s'est progressivement étendu à l'atteinte des objectifs d'entreprise sur un

¹⁰⁸ Voir proposition de la « loi Macron » de révision de l'article 1833 du Code civil : « Elle [la société] doit être gérée au mieux de son intérêt supérieur, dans le respect de l'intérêt général économique, social et environnemental. » (proposition de novembre 2014 retirée le 13 février 2015).

plan général. Plus largement encore, la notion de « performance globale » chère, historiquement, au CJD, correspond mieux au développement durable et à son application dans l'entreprise : la RSE. Ainsi, cette performance concerne les trois piliers : économique, social-sociétal et environnemental. Son champ d'application peut même être accru par les questions centrales qui étayent ces trois piliers : la gouvernance, l'éthique, les droits humains... Pour certains de nos interviewés, leur entreprise ne doit pas être uniquement évaluée selon son compte d'exploitation ou son bilan comptable, mais aussi à l'aune de sa performance extra-financière et de son capital immatériel¹⁰⁹.

Sinon une priorité, du moins une opportunité

Non seulement quelques dirigeants de PME, parmi nos témoins, n'ont pas érigé la RSE en axe politique mais ils détaillent toutes les bonnes raisons de ne pas s'y intéresser. A l'évidence, aucune des trois motivations classiques pour agir – l'obligation, l'intérêt ou l'envie – ne les concerne dans ce domaine. Tout d'abord, la réglementation sur le reporting social et environnemental ne s'applique pas aux PME. Les témoins précités relèguent donc la RSE dans les grandes entreprises. Ensuite, elle ne suscite pas de leur part un quelconque intérêt ; au contraire ils associent la RSE à des pratiques auxquelles ils sont allergiques : communication excessive, normes ISO, lourdeurs de traitement... Et enfin, ils ne sont globalement pas enclins à s'y consacrer. La RSE n'est pas dans leurs gènes, leurs valeurs ou leurs paradigmes. Et qui plus est, aucun acteur de leur entourage d'entreprise ne les y pousse. Alors, à quoi bon, en effet ?

Donc pour ceux-ci, la RSE n'est pas une priorité. Et le bon sens étant une valeur partagée parmi les dirigeants de PME, ce constat n'est pas contestable. Le but des interviews n'était d'ailleurs pas de convaincre mais d'écouter. *A posteriori*, s'il était une recommandation à adresser à ces « RSE-sceptiques », ce serait simplement de les inviter à s'interroger sur les fondamentaux de la RSE. En admettant qu'agir RSE ne soit pas une priorité, il y a fort à parier que réfléchir RSE soit une opportunité. En effet, d'après la définition même de la RSE (au début du livre), la « responsabilité » de l'entreprise concerne ses impacts, ses « effets » sur ses parties prenantes et sur la société en général. L'analyse de ses impacts – préalable à l'action de plus en plus pratiquée et communiquée par les grandes entreprises, et tout à fait accessible par une PME – est une démarche de pur bon sens. Les impacts positifs, forcément visibles et reconnus, sont des forces en interne ou des atouts externes. L'entreprise a tout intérêt à les identifier et les consolider.

¹⁰⁹ <http://www.goodwill-management.com/fr/offre/capital-immateriel/capital-immateriel-de-l-entreprise>

On retrouve ici le *SWOT*, outil classique d'une analyse stratégique basique. Quant aux impacts négatifs, même si la PME autruche veut les ignorer, ils ressurgiront à un moment donné, sous la forme, *a minima*, d'une requête ou d'une plainte, et au pire d'une attaque violente de partie prenante agressive (réglementaire, juridique ou concurrentielle). Pour preuves du bien-fondé de cette analyse d'impacts, les démarches sectorielles citées dans le § 8.3 ont permis aux groupements professionnels concernés d'endiguer une menace conjoncturelle ou simplement de promouvoir leur métier.

Anticiper serait donc le maître mot. C'est la recommandation du Club Rodin adressée aux dirigeants de PME, tous à l'écoute de leurs clients. Mais le conseil vaut aussi pour les salariés, les actionnaires, les partenaires, la société civile et finalement toutes les parties prenantes pertinentes. En France et en Europe, eu égard à la réglementation RSE, les attentes des grands donneurs d'ordre sont les plus prégnantes depuis quelques années. La revue, dans le présent ouvrage, de quelques rapports RSE de grands groupes, atteste la matérialité de leur démarche. Le développement des « achats responsables », exacerbé par la pression réglementaire et internationale¹¹⁰, va rapidement se répercuter sur les fournisseurs et sous-traitants de toute taille. « Gouverner c'est prévoir. » La citation d'Emile de Girardin prend tout son sens pour la gouvernance des PME...

« Réinventer » nos PME

« Inventer de nouveau ce qui avait été oublié ou perdu ou donner une valeur nouvelle à quelque chose. » C'est bien, à l'instar de la sculptrice Louise Bourgeois¹¹¹, l'ambition provocatrice du Club Rodin en titrant son deuxième ouvrage. Notre finalité étant le développement des PME, il nous fallait tracer un axe original pour y aboutir. Certes d'autres composantes de la compétitivité hors coût de nos entreprises ont été abordées dans ce livre (baisse des charges et de la réglementation, augmentation des seuils...), mais « le rôle essentiel de la RSE » n'a, à notre connaissance, jamais été prôné dans ce cadre. C'est une conviction forte du Club Rodin, fondée sur la transformation profonde qu'engendre la RSE dans une PME. « PM'isme sans angélisme », tel pourrait être le slogan de notre Club, convaincu à la fois des vertus de la PME et de ses carences naturelles. Ses vertus comme ses difficultés sont essentiellement liées à sa taille humaine : facilité d'échange d'une part, manque de ressources d'autre part.

¹¹⁰ Loi sur le devoir de vigilance en France et principes de l'OCDE pour les multinationales.

¹¹¹ « Si vous ne pouvez vous résoudre à abandonner le passé, alors vous devez le recréer. C'est ce que j'ai toujours fait. »

Oui, la RSE s'intègre plus facilement dans une PME que dans un grand groupe. Les arguments pour étayer cette assertion ont été largement évoqués au cours des interviews : rôle prépondérant du dirigeant, souvent actionnaire, valeurs patrimoniales, management de proximité, pragmatisme, circuits courts... Confrontée en permanence à la nécessité d'optimiser son organisation, la PME aura plus de facilité qu'une grosse structure à définir le fonctionnement adapté, à « se débrouiller pour que ça marche », à rester agile. Si un système ISO est en place, il s'agira d'intégrer qualité-environnement-RSE. Si le système est à créer, l'entreprise a toute liberté, sa démarche étant volontaire et non réglementaire. Précisément alors, l'appel aux « bonnes volontés » sera entendu par les managers et tous les salariés. Ceux-ci seront d'autant plus à l'écoute qu'il ne s'agira pas d'un empilement de contrôles mais d'une démarche de progrès. Aux 42 indicateurs de la loi Grenelle, la PME pragmatique préférera un suivi adapté de ses enjeux prioritaires... « RSE : Redonner du Sens aux Entreprises ». Au jeu de l'acronyme, le gagnant est François Laurent, dirigeant de la TPE lyonnaise adepte de la « co-construction » !

Mais non, la RSE n'est pas pour autant un « *pick and choose* » opportuniste. La démarche est structurée et structurante. Elle ne peut pas être réduite à une pincée de ceci et un peu de cela au gré des envies ou des modes. Elle est fondamentalement une démarche entrepreneuriale, avec une vision à long terme, des objectifs et une stratégie étayée par une analyse de situation. Elle n'est ni la danseuse du patron, ni l'invention d'un maître consultant en musique ou ballet d'entreprise. A propos des personnages de Molière, le Club Rodin règle définitivement son compte à Monsieur Jourdain. Non, en entreprise on ne fait pas les choses sans le savoir, ni la qualité, ni l'environnement, ni le social, ni, *a fortiori*, la RSE ! Mais oui, mettre en place une démarche RSE va consolider la PME, lui donner un cadre politique et stratégique et créer en son sein une dynamique qui va fédérer les équipes.

Pour conforter notre optimisme en conclusion, nous espérons, grâce surtout aux témoignages, avoir apporté à nos lectrices et lecteurs un éclairage nouveau sur la RSE. Idéalement, notre modeste ouvrage devrait donner envie aux dirigeants et managers de PME de s'y lancer, progressivement, à leur rythme... et de façon construite. Et s'il est encore des réticents, notre vœu est qu'ils aient au moins été interpellés par les citations de leurs pairs. « Incontestablement, la valeur de l'exemple est forte, nous a confirmé Sandrine Bourgogne, Secrétaire générale adjointe de la CPME. Quand des entreprises prouvent que “ça marche” et qu'elles démontrent leurs gains sur le plan social, environnemental, etc., elles convainquent d'autres entreprises. » Le Club Rodin espère en tout cas avoir rassuré ses lectrices et lecteurs sur le cadre de la RSE, sur son adaptabilité et sur sa nécessaire réciprocité :

- En PME, la RSE est foncièrement volontaire. Elle ne peut être une contrainte, ni réglementaire ni normative, le texte ISO 26000 n'étant pas un référentiel d'exigences.
- Assimilée pour les grandes entreprises à une obligation de reporting, elle est essentiellement, pour les PME, un plan d'action qui met en œuvre de bonnes pratiques pour accroître la performance globale.
- Elle ne peut fonctionner sans une « intelligence transactionnelle », co-construction entre l'entreprise et ses parties prenantes. La responsabilité sociétale « des autres » est une donnée d'entrée pour la PME...

Plus attractive, plus compréhensible au moins, en tout cas étayée par des exemples de la profession, nous espérons que cette « vraie démarche »¹¹² RSE, ainsi présentée, aura intéressé nos lectrices et lecteurs qui sont invités à réagir sur contact@clubrodin.fr.

¹¹² *Journal des entreprises*, « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : marketing ou vraie démarche ? », 28 octobre 2016.



Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes interviewées	133
Annexe 2 : La norme ISO 26000 en résumé	137
Annexe 3 : Avis sur quelques rapports RSE	141
Annexe 4 : Bibliographie	147
Annexe 5 : Sitographie	151
Annexe 6 : Les 5 fiches RSE (Club Rodin)	153



Annexe 1 : Liste des personnes interviewées

(avec mention de leur entreprise et références de leurs citations)

NOM Prénom	ENTREPRISE ou Organisme / Fonction	Citations en encadré	Citations dans le texte
(Anonyme 1)			§ 4.1
(Anonyme 2)		§ 2.2, 4.3, 5.3	§ 5.3, 6.3
ALBRIEUX Pierre-Jean	IFTEC / Président	§ 4.2, 4.3, 5.3	§ 8.1
AMATOURY Dorothée	CCI Eurolam / DG	§ 4.1	§ 9.3 (administration)
ARDISSON Eric	CCI Eurolam / DG délégué	§ 4.1, 7.3, 8.1, 9.1	§ 8.2
BASBAYON Jérôme	BASBAYON Génie Electrique / Gérant	§ 3.3, 7.2	§ 3.3, 7.2
BESSION Jean-Louis	CHIMIE TECH Services / DG	§ 3.3, 6.1, 7.2, 8.2	§ 1.2, 8.1
BISMUTH Bernard	B de B Consulting / Président	§ 3.2, 3.3, 6.1, 7.1, 7.3, 9.2, encadré 9.2 (PME)	§ 1.2, 6.1, 7.1
BODIN Laurent	CIMULEC / DG	Participation à l'encadré § 9.2 (PME)	
BOOTZ Jérôme	SYSTECH / Président	§ 5.1, 7.1, 8.3, 9.2	§ 2.3 (x 2), 3.1, 3.3, 5.1, 7.1
BOURGOGNE Sandrine	CPME / Secrétaire générale adjointe	§ 3.3 (x 2), 8.3	Introduction, § 9.1, Conclusion
CALMARD Serge	SUDELEC / Gérant	§ 7.1	§ 4.1, 4.3, 7.2
CHAMBAULT Éric	CIBEL / Gérant	§ 4.3, 6.2, 7.3	§ 7.2, 9.1
CHARLOT Thierry	ASM / Président	§ 4.1, 4.3, 6.2	
COHEN Samy	ASTONE Technology / DG	§ 7.2	§ 7.3, 9.2
DAMMANN Claude	DK Conseil / Associé	§ 4.1, 5.1, 6.1, 7.1	§ 5.1
DANIELCZICK Martin	INOTEC ELECTRONICS / Managing Director	§ 1.2, 3.2, 7.1	§ 8.1
DE NONANCOURT Michel	ALLIANSYS / PDG	Encadré § 1.3 (Industrie du futur), 9.1, 9.2, annexe 3	

DESCHAUWER Céline	CEL / Responsable Qualité	§ 4.2, 7.2, 7.3, 8.2	
DUQUESNE Jean-Luc	ATEI / Gérant	§ 5.2, 6.1, 6.2, 9.2	§ 6.1, 8.1
DUPOUX Stéphane	SEICA / General Manager	§ 4.3, 6.2	§ 1.3, 5.1, 8.2, Conclusion
FRACHON Maxime	CIRLY / Président	§ 5.2, 7.2, 7.3	§ 1.3
FRADIN Gilles	ITEC / Président	§ 4.2	§ 3.3, 4.1, 6.3, 9.1
FRAPIER-SABEL Alexandra	ALLIANSYS / Responsable Qualité	§ 1.1, 3.2, 3.3 (x 2), 5.1, 7.1, 7.3	§ 1.1, 3.1
FRAYSSE Jean-Louis	ELMITECH / Gérant	§ 4.1, 4.2, 4.3, 5.2, 6.2, 8.3	§ 4.1, 6.2, 6.3
FRIBOULET Catherine	ADDIS / Gérante	§ 3.2, 5.3, 7.3, 9.2	
GAMBA Alain	SOCOMECH / Directeur Communication et Développement Durable	§ 2.2, 7.1, 7.2, 8.1, 8.2, 9.1	§ 2.3, 5.1
GAMBELLI Franck	UIMM / Directeur Santé, Sécurité, Conditions de travail et Environnement	Encadré § 8.3 (Démarche sectorielle)	
GAS Jean-Claude	SGAME / Président	§ 1.2, 7.1, 8.3, 9.2	§ 1.2, 1.3, 7.1, 8.2
GATTAZ Pierre	MEDEF / Président		Préface
GATTAZ Yvon	JEUNESSE ET ENTREPRISES / Président	Encadré § 3.2 (Gestion des talents)	
GRIVOT Frédéric	CPME / Vice-président	§ 5.1, 8.3	Introduction, 7.3, 9.1
GROSSET-JANIN Bruno	BRET / Responsable B.E.	§ 4.3, 5.1, 7.2	
KAHN Alain	CCI EUROLAM / Président	§ 4.2, 4.3, 7.1	§ 7.2
KANNENGIESER Vanessa	SAUTER / Responsable R.H.	§ 3.3, 6.2, 8.3	
KUREK François	DEL / Président	§ 1.1, 3.3, 7.3	§ 1.3, 2.1, 7.1, 8.1, annexe 3
LAURENT François	CUBE TECHNOLOGIES / Président	§ 1.1, 3.2, 4.3	Conclusion
LEBOEUF Jean-Pierre	MICRONIQUE / Président	§ 4.2, 5.1, 6.2, 7.2, 7.3, 9.2	§ 3.1, 8.1
LETAILLEUR Christine	DIRECT / DG	§ 4.1, 5.2, 6.2, 8.3	§ 9.1
LIGER Thierry	POWER SYSTEM / Gérant	§ 7.2, 8.1	§ 3.3, 5.1, 8.2
LUCAS Jean-Pierre	CIMULEC / Président	§ 3.2, 3.3, 5.3, 7.1, 9.1	§ 4.1, 7.2
MAHE Jean-François	SELHA / Directeur industriel	§ 2.2, 4.2, 6.1, 7.1, 7.2, 8.2, 9.1, 9.2	§ 8.2, 9.2
MATHIEU Alain	APTECH / ex-DG	§ 5.3, 9.2	§ 5.1, 7.1
MONTAGNER Eddy	CHIPSELECT / Responsable Grands Comptes	§ 4.1	§ 4.1, 5.1, 5.3, 6.2
PANNETRAT Stéphane	ART-FI / PDG	§ 5.2, 7.1	§ 2.1, 8.1, 9.1
PERNOT Philippe	SYSTRONIC / DG	§ 3.2, 3.3, 5.3	§ 3.2, 4.0, 4.2
PUZO Joseph	AXON' / PDG	Encadré avant § 7.1 « AXON' et la RSE »	

PRAT Laurent	SECURLITE / Président	§ 1.2, 2.2, 3.2, 3.3, 5.3, 8.2, 8.3	§ 1.2, 1.3, 2.3, 3.1, 3.3, 8.2
REVEL Jean-François	SCLE SFE / Directeur délégué	§ 2.2, 3.2, 3.3, 5.3, 7.1, 9.2	§ 1.0, 2.3 (x 2), 3.1, 7.3, Annexe 3
REYES Christophe	REYES Groupe / DG	§ 4.3, 5.2, 9.1	§ 8.1
SCHNEPP Gilles	FIEEC / Président		Préface
SCHOUMAKER José	Ex-VALEO / Directeur RSE	Encadré § 4.0 (Dirigeant PME), 8.2	§ 8.2, 9.2, Annexe 3
SIAT Jérôme	GROUPE ALPHITAN / PDG	§ 5.1, 6.1, 8.1, 9.1	
TISSOT-COLLE Catherine	MEDEF / Présidente Commission RSE	Encadré avant § 7 (« Cap vers la RSE »)	
VANHALWYN Fabrice	ROHDE & SCHWARZ / Directeur Qualité-Sécurité	§ 1.1, 9.2	§ 3.3, 9.1
VELLY Jean-Pierre	JPV Consultant / Associé	§ 1.1, 4.3, 8.2	§ 5.1, 8.1, Annexe 3
WEDRYCHOWSKA Anne-Charlotte	FIEEC / Chef Service Développement Durable	§ 1.2, 9.1	Introduction, § 3.1, 8.3 (x 2)

N.D.L.R. : Les témoignages figurent, en version intégrale, sur le site du Club Rodin :

www.clubrodin.fr/



Annexe 2 : La norme ISO 26000 en résumé

Publiée en novembre 2010 – après quatre années d’étude de faisabilité puis cinq années de rédaction – la norme ISO 26000 est considérée comme la principale référence en matière de RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations : entreprises, associations et toutes formes d’organismes et structures). Elle est compatible avec les textes, référentiels et « normes internationales de comportement » émanant notamment de l’ONU (Organisation des Nations Unies), de l’OIT (Organisation Internationale du Travail) et de l’OCDE (Organisation du Commerce et du Développement Economique). De même, les indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*) sont cohérents¹¹³ avec les domaines d’action de responsabilité sociétale proposés par la norme.

Contrairement aux normes ISO 9001 et 14001, l’ISO 26000 n’est pas une norme de « système de management », mais un texte de « lignes directrices ». Elle ne peut donc pas faire l’objet de certification ; elle peut cependant servir de base à des outils d’évaluation de maturité en responsabilité sociétale. Toutefois, disposer dans une entreprise ou un organisme d’un système de management facilite la démarche de RSE (notamment par la boucle logique du PDCA, voir § 2.2 du présent ouvrage).

Contenu de la norme ISO 26000

Le volumineux document (146 pages) se compose de 7 chapitres :

- Les chapitres 1 à 3 cadrent le sujet en précisant le domaine d’application, les termes et définitions ainsi que des considérations générales sur la responsabilité sociétale (RS dans la suite).
- Le chapitre 4 est consacré aux 7 principes de RS. Les trois premiers concernent la redevabilité, la transparence et le comportement éthique des organisations. Les trois derniers ont trait aux textes de référence en RS : réglementaires (principe de légalité), internationaux (« normes de comportement » promulgués par les organismes cités précédemment) et les droits de l’Homme (principe de respect de ces droits fondamentaux). Et enfin, l’autre principe essentiel cité en milieu de liste est la « reconnaissance des intérêts des parties prenantes ».

¹¹³ <https://www.globalreporting.org/resource/library/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>

- Le chapitre 5 présente les « deux pratiques fondamentales de la responsabilité sociétale » : l'identification de la RS de l'organisme et le dialogue avec ses parties prenantes. Autrement dit, quoi pratiquer en termes de domaines d'action et avec qui.
- Quant au chapitre 6, c'est le plus volumineux, avec une soixantaine de pages qui détaillent les « domaines d'action » de RS, ainsi que les « actions et attentes associées » (bonnes pratiques). Les 7 « questions centrales » de RS se déclinent en 36 domaines d'action. (Le libellé des 7 questions et 36 domaines est détaillé dans la fiche RSE n° 2 du Club Rodin, en fin de cet ouvrage.)
- Enfin, le chapitre 7 explique comment intégrer la RS dans son organisation, en insistant sur la nécessaire construction de la démarche et notamment sur la priorisation (des domaines d'action et des parties prenantes). Ce chapitre aborde des sujets sensibles en RS : la communication, la crédibilité, le suivi et l'amélioration continue.

Appréciation du document

Largement commentée¹¹⁴ avant et après parution, la norme ISO 26000 est, en synthèse, globalement appréciée par les experts et parfois critiquée par les utilisateurs potentiels. Dans les faits, elle est une des normes ISO qui aura impliqué le plus grand nombre de pays (une centaine) et obtenu une des plus fortes adhésions (plus de 90 % d'approbation finale). Dans chaque pays contributeur, la commission de rédaction a réuni des parties prenantes très diverses : entreprises, consommateurs, syndicats, universités, associations, ONG, consultants... Leur consensus sur des sujets controversés a été remarquable¹¹⁵.

Sept ans après sa publication, les experts sont unanimes sur la pertinence de ce texte de portée internationale. L'ISO a consulté ses pays membres pour décider d'une éventuelle révision de la norme à l'automne 2017. Parmi les évolutions possibles du texte figurent la prise en compte des nouvelles réglementations nationales et autres actualités sociétales (dont les zones de conflit), ainsi qu'un développement des sujets de gouvernance et des thèmes économiques. Une mise à jour des rapprochements de la norme avec les textes internationaux (dont les ODD, Objectifs de Développement Durable de l'ONU¹¹⁶) est également souhaitée.

114 Notamment par les experts universitaires : Michel Capron, Françoise Quairrel-Lanoizelée, Marie-France Turcotte, *ISO 26000, une norme « hors norme »*, Economica, novembre 2010.

115 <https://www.iso.org/fr/news/2010/09/Ref1564.html>

116 https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso_26000_and_sdgs.pdf

Le principal reproche qui est fait à l'ISO 26000 est son manque de praticité. A titre d'exemple, un dirigeant de PME aura tendance à rejeter ce document de 146 pages, même s'il rassemble l'ensemble des principes, pratiques et recommandations de mise en œuvre de RS. Afin de pallier cette difficulté d'utilisation, les commissions normatives nationales ont publié de nombreux guides d'application¹¹⁷ ISO 26000. Certains pays (notamment le Danemark) ont même édité des normes de certification de RS ! Dans la majorité des pays qui avaient approuvé la norme, la tendance est plutôt à l'évaluation des démarches de RS pouvant aboutir à des labels ou autres marques de reconnaissance. En France, les leaders en la matière sont l'Agence Lucie, l'Afnor (*Afaq 26000*) et d'autres certificateurs de métier (Bureau Veritas, SGS, etc.). L'association France Qualité lance à la rentrée 2017 un outil d'évaluation globale¹¹⁸ des PME-TPE.

117 Voir notamment, en France, les guides Afnor référencés X30 en bibliographie, annexe 4.

118 Rexcelys ® : démarche de progrès en qualité managériale et en RSE pour les PME.



Annexe 3 : Avis sur quelques rapports RSE

Cette annexe se rapporte à l'encadré du § 2.3 « Rapports RSE : synthèse de quelques avis ».

Alstom (rapport commenté par François Kurek et Jean-Pierre Velly) :

En « intégrant le développement durable dans [sa] stratégie », Alstom, selon son PDG Henri Poupart-Lafarge, anticipe « les enjeux environnementaux et sociaux » et gère « les risques et opportunités qu'ils recèlent ». Les engagements de développement durable et de RSE se déclinent donc en 4 axes :

- Agir comme une organisation tournée vers ses parties prenantes
- Développer des solutions pour la mobilité durable
- Gérer les activités de manière responsable
- Construire une culture de diversité et d'intégrité.

Le 1^{er} axe s'inscrit dans les principes mêmes de la RSE. Par son 2^e axe, le groupe se place du point de vue de son métier : le transport de personnes. Il projette un marché attractif compte tenu des croissances démographiques urbaines mais avec l'enjeu de mobilité non polluante. Le 3^e axe se décline notamment par l'excellence en matière de sécurité du travail pour les collaborateurs et les sous-traitants. Quant au 4^e axe, culturel, il traite à la fois de l'éthique, de la diversité et de la qualité de vie au travail.

La responsabilité dans les activités (3^e axe) s'applique également aux achats. La politique d'achats responsables date de 2007. En mars 2016, près de 80 % des managers d'achats ont été formés. Cet indicateur atteste l'importance, pour Alstom, de la mesure pour l'amélioration des performances. Pour autre exemple, l'indicateur de satisfaction client est passé de 7,8 à 8,0 en 2015.

Dans ce cadre de crédibilité, le groupe développe la pratique d'évaluation par tiers externe à des fins d'amélioration et de reconnaissance. Ainsi, il a obtenu en 2012 (et maintenu) le statut *PRIME* par l'agence de notation extra-financière OEKOM. Celle-ci a notamment distingué, parmi les principaux atouts d'Alstom, la santé et sécurité des collaborateurs et, sur le plan environnemental, l'éco-efficacité grâce aux processus de production économes en ressources.

Évalué en janvier 2016 par Ecovadis, Alstom améliore son score de 2013 et obtient le meilleur niveau de reconnaissance possible avec un statut *GOLD*, accédant ainsi au podium des 5% d'entreprises les mieux cotées de la plateforme.

Axon' Câble (politique commentée par Bernard Bismuth) :

Le plan¹¹⁹ est clair et contient pratiquement tous les sujets à aborder.

En ce qui concerne la pérennité, le transfert progressif de la transmission père-fille est une première preuve de réussite. Le maintien, le développement et les investissements dans l'activité à l'usine de Montmirail sont des éléments qui traduisent et confortent la volonté de pérennité.

En ce qui concerne le personnel, Axon' s'engage sur la protection et la sûreté (quant aux risques externes), notion qui va se développer dans les entreprises dans le contexte actuel d'insécurité. Cette partie s'inscrit dans le document de politique co-signé par les dirigeants et les deux responsables QSE.

Localement, l'entreprise est très active avec les établissements scolaires, notamment les collèges. Par des rencontres régulières, elle entretient des rapports de qualité avec les jeunes, mais aussi leurs familles, les enseignants et les responsables.

L'esprit d'innovation est érigé en valeur au sein du personnel. Sa mise en œuvre contribue probablement, dans un groupe international et multisites, au maintien, voire à la croissance, du nombre d'emplois en France. Plus globalement, la proactivité d'Axon' dans de nombreux domaines (normes, modernité des équipements, recherche, notamment médicale...) lui assure sa pérennité. Un exemple récent est le parc de machines de fabrication additive (impression 3D).

En conclusion, cette ETI se distingue à la fois par son leadership et son projet. En effet, sa direction est engagée sur de nombreux fronts (ancrage local, fédération professionnelle, promotion de l'industrie française...). Et le cadre politique d'Axon' est solide : une vision claire, fondée sur des valeurs fortes, et une stratégie qui aboutit à une réussite socio-économique et une croissance durable.

119 <http://www.axon-cable.com/publications/Politique%20AXON.pdf>

Legrand (rapport 2015 commenté par Michel de Nonancourt) :

Le rapport annuel de la société Legrand aborde la RSE avec un titre plein de conviction : la RSE nourrit la croissance à long terme du groupe. Elle est une composante à part entière de la stratégie de développement au point qu'un comité de la stratégie et du développement a été créé pour « approfondir » les travaux du conseil d'administration. Si les aspects environnementaux, économiques, sociaux et sociétaux sont abordés de façon classique, la démarche RSE est d'abord tournée vers l'utilisateur en lui permettant d'utiliser l'électricité de manière durable et d'accéder aux nouvelles technologies.

La stratégie RSE donne lieu à des feuilles de route pluriannuelles. Le groupe s'est fixé 21 priorités organisées autour de quatre axes : utilisateur, société, collaborateurs et environnement. Cela donne lieu à des indicateurs déployés au niveau local et au niveau du groupe. La feuille de route actuelle porte sur les années 2014 à 2018. La mesure à fin 2015 montre un taux de réalisation voisin de 40 % en avance sur la trajectoire définie.

Vis-à-vis de l'utilisateur, la société Legrand mesure l'efficacité énergétique de ses produits (578 000 tonnes de CO₂ évitées en deux ans) et poursuit son développement dans le domaine de l'assistance à l'autonomie. Elle communique auprès de ses clients sur les impacts environnementaux et leur apporte une formation (260 000 clients formés).

La société applique la RSE à l'ensemble de ses partenaires et forme à l'éthique des affaires ses fournisseurs notamment (32 % des fournisseurs sensibles formés). Le groupe s'est engagé à permettre au plus grand nombre d'accéder à l'électricité conjointement avec l'ONG « Electriciens sans frontières » soutenue également par la FIEEC (310 000 personnes concernées).

Ses salariés, à travers le monde entier, sont sensibilisés au respect des droits de l'Homme. Développement personnel, promotion de la diversité, maîtrise des risques professionnels et amélioration des conditions de travail font sont très suivis.

Quant à l'environnement, il fait depuis longtemps l'objet d'une démarche de préservation qui s'observe dans tous les sites du groupe et dans la conception des produits incluant l'économie circulaire. La société Legrand annonce ainsi avoir diminué l'intensité énergétique de 7 % de 2013 à 2015, revalorisé ses déchets à 87 % et réalisé 84 % de son chiffre d'affaires en conformité avec la réglementation RoHS.

Pour assurer le maximum de transparence, les résultats acquis font l'objet d'une revue annuelle par l'un des commissaires aux comptes. La démarche RSE a été saluée par l'attribution du Grand Prix de l'assemblée générale 2016 récompensant la démarche d'intégration de la RSE à la stratégie de l'entreprise.

SCLE SFE (rapport 2017 commenté par Gérard Cappelli) :

La première particularité de cette PMI, filiale du groupe ENGIE Ineo, est qu'elle publie un rapport de développement durable de façon volontaire. La seconde particularité est la qualité, la complétude et la pertinence du document. La troisième enfin est la cohérence globale du projet d'entreprise qui allie les valeurs SCLE, une stratégie intégrant la RSE et l'excellence managériale et opérationnelle selon EFQM.

Le rapport est structuré en trois chapitres, illustrant ainsi la construction de la démarche RSE : Cadre SFE / Engagements / Indicateurs. Dans son éditorial, le dirigeant, Jean-François Revel, donne le ton : « L'objet pour nous n'est pas de lister des actions anecdotiques ou des chiffres vides de sens, mais au contraire des approches construites et partagées et des résultats utiles et significatifs. »

Après la présentation de l'entreprise, son historique, ses activités et sa position sur son marché, le projet est clairement décliné : mission, vision, valeurs et orientations stratégiques. Il est utilement complété par la description de son choix d'organisation agile et sa démarche managériale : excellence selon EFQM, cartographie des parties prenantes et enjeux RSE. Sur les 36 domaines d'action ISO 26000 (et 6 de gouvernance), les managers de SCLE, lors d'un séminaire, en ont priorisé 21.

Le cadre RSE étant clair après le premier chapitre, la mise en œuvre est ensuite abordée : qui (acteurs de gouvernance-management), quoi (actions par grands domaines), comment (intégration aux processus, communication), quand (« rites managériaux »). Les actions sont détaillées, regroupées en trois grandes parties : les ressources humaines, la production et ses aspects environnementaux, puis l'ancrage territorial.

Enfin, le troisième chapitre aborde les différents indicateurs de suivi et les reconnaissances externes. Après plus d'une quarantaine de graphes – rien à envier aux reportings Grenelle 2 des grands groupes ! – le rapport se termine par la synthèse d'évaluation Ecovadis et ses scores détaillés justifiant un *award* « *Best performers 2016* ».

En conclusion, la démarche est solide et le rapport bien construit. La crédibilité globale de l'approche est étayée par la culture d'excellence : certifications ISO (9001, 14001, 50001) et autres reconnaissances (MASE, Afaq 26000 « Confirmé », EFQM « R4E 5* »). Le rapport, volontaire rappelons-le, est exemplaire. Un seul « améliorable » peut-être : une meilleure démonstration des liens entre les enjeux RSE (domaines d'action ISO 26000), les actions détaillées et les graphes finaux.

Au demeurant, chapeau à JFR et à toute son équipe !

Valeo (rapport 2016 commenté par Claude Damman et José Schoumaker) :

« L'engagement pour le développement durable est ancré dans l'ADN de VALEO », déclare le PDG, Jacques Aschenbroich, dans le rapport 2016. Le développement durable se structure autour de quatre axes :

- L'innovation est le moteur du développement et gage de pérennité (1840 brevets ont déposés en 2016) : plus de 50 % des prises de commandes proviennent de produits innovants ; 11,1 % du CA est dédié à la R&D.
- La performance environnementale porte sur la réduction des ressources naturelles et de l'émission des gaz à effet de serre ; la réduction des déchets et emballages ; l'optimisation des transports et de la logistique.
- La santé et la sécurité au travail demeurent un objectif prioritaire. Une politique de bien-être et de diversité a été déployée sur l'ensemble du groupe au moyen d'un vaste programme de formation.
- Le développement sociétal se concrétise par un plan pour chacun des sites, sous forme d'actions sociales pour les salariés et d'actions sociétales pour les communautés locales environnantes.

La politique et la stratégie RSE définies par la gouvernance sont mises en œuvre dans le cadre d'une démarche construite :

- Une fonction de direction est dédiée au développement durable.
- Une Direction d'Ethique et de Conformité a mis en place un programme contre la corruption et les pratiques anticoncurrentielles.
- Les principes du développement durable sont appliqués aux processus d'achats (60 % des fournisseurs répondent à ces principes).
- La qualité des produits vendus et la sécurité pour le consommateur final constituent un enjeu majeur de tous les instants.
- Valeo, groupe indépendant et mondial, est adhérent des principaux organismes internationaux d'équipementiers automobile (CLEPA, OESA, FIEV, VDA...).
- Le reporting des indicateurs environnementaux est effectué dans le respect des procédures internes développées par le groupe et largement documenté.
- RobecoSAM, société de gestion consacrée à l'ISR (Investissement Socialement Responsable) place Valeo en tête des équipementiers (80/100).
- Le groupe a également été reconnu par la CDP (*Carbone Disclosure Project*), MSCI (entreprise de services financiers). Il a obtenu le Grand Prix de la Transparence du « CAC large » (40 + 20).

Le rapport intègre pour la première fois en 2016 les indices *DJSI World*. Il a été établi avec des documents très détaillés sur les actions entreprises pour l'ensemble du périmètre des sites de production du groupe.

En conclusion, un sentiment de travail sérieux et crédible se dégage de ce rapport annuel qui démontre une culture très mature de la RSE, que l'on pourrait citer comme modèle. Rappelons que Valeo s'est intéressé au développement durable depuis 1990. Il semble pertinent d'établir un lien entre cette bonne pratique de la RSE et le leadership du groupe dans son domaine d'activité.

Annexe 4 : Bibliographie

(Les ouvrages sont classés par grands thèmes et les auteurs par ordre alphabétique.)

Économie générale et entrepreneuriat

- AFFPLANE, *Management stratégique des PME/PMI*, éditions Economica
- Elisabeth Bourguinat, *Réinventer l'industrie, les aventures de Joseph Puzo*, HD ateliers henry dougier, 2015
- Gérard Cappelli, *Faire croître une PMI*, Afnor Editions, 2010
- André Chardonnet, Dominique Thibaudon, *Le guide du PDCA de Deming*, Editions d'Organisation, 2003
- Chloé Cibulka, « Le syndrome Monsieur Jourdain », Alternatives économiques n° 242, décembre 2005
- Dalloz, *Code du Travail*, 2017, 79^{ème} édition
- Club Rodin, *Réinventer notre industrie, le rôle essentiel des achats*, 2012
- EFQM, *Le modèle EFQM 2013*, janvier 2013
- France Qualité, « Le tableau de bord de la qualité en France », Quali'Bord 2016
- Sylvie Guillaume, « Léon Gingembre défenseur des PME », Vingtième siècle, revue d'histoire, Persée 1987
- Jean-Pierre Taïeb, *Les tableaux de bord de la gestion sociale*, Dunod, 2011
- Olivier Torrès, *Les PME*, Dominos Flammarion
- Thierry Wellhoff, *Les valeurs*, Eyrolles 2009

Responsabilité Sociétale

- Aurélien Acquier, Jean-Pascal Gond, « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise », septembre 2005
- Salima Benhamou, Marc-Arthur Diaye, *Responsabilité des entreprises et compétitivité*, France Stratégie, janvier 2016

Sandrine Berget-Douce, « La responsabilité sociétale des PME : de l'analyse des pratiques à la formulation de stratégies d'appropriation », Université Bretagne occidentale, 2008

Howard Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953

Isabelle Cadet, « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usage internationaux. », *Revue internationale de droit économique*, 2010

Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, Marie-France Turcotte, *ISO 26000, une norme « hors norme »*, *Economica*, novembre 2010

Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée, *L'entreprise dans la société*, La Découverte, 2015

CGPME Paris/Ile-de-France, *Le guide PME/PMI, la RSE*, décembre 2013

CJD, *Le guide de la performance globale*, Editions d'Organisation, 2004

Alan Fustec, « Panorama de la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises françaises », bilan de l'Agence LUCIE, 4 février 2014.

FIEEC, *Guide professionnel RSE*, juin 2014

Xavier Fontanet, *Pourquoi pas nous ?*, Fayard, 2014

Gimelec, *Guide sectoriel de reporting RSE*, février 2017

Jacques Igalens, « Norme de responsabilité et responsabilité des normes », *Management Avenir*, 2009

Journal des entreprises, « Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : marketing ou vraie démarche ? », 28 octobre 2016

Medef, *Cap vers la RSE*, juin 2012

Medef, *Cap vers la RSE pour les TPE/PME*, janvier 2017

Medef-Orse, *Initiatives RSE sectorielles*, juillet 2016

ObsAR, CCI France, CGPME, Médiation interentreprises, « Baromètre RSE des PME, 2013

ORSE, *Benchmark sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables*, 2010

Normes ISO et guides d'application Afnor

ISO 9001, *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, septembre 2015

ISO 14001, *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation*, septembre 2015

ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, novembre 2010

Afnor FD X30-024, *Guide pour la conduite des missions de vérification telles que prévues à l'art. L. 225-102-1 du Code de commerce*, octobre 2016

Afnor BP X30-025, *Bonnes pratiques pour la transparence de l'affichage des conditions sociales de production et de mise à disposition des produits*, avril 2010

Afnor X30-026, NF ISO 26000, *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, novembre 2010

Afnor XP X30-027, *Responsabilité sociétale – Rendre crédible une démarche de responsabilité sociétale basée sur l'ISO 26000*, octobre 2016

Afnor XP X30-028, *Responsabilité sociétale – Guide d'utilisation de l'ISO 26000 pour le secteur de la communication*, mai 2012

Afnor NF X30-029, *Responsabilité sociétale – Analyse de matérialité - Priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000*, juillet 2016

Afnor AC X30-030, *Responsabilité sociétale – Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur de l'agroalimentaire*, août 2012

Afnor FD X30-031, *Responsabilité sociétale – Gouvernance et responsabilité sociétale - ISO 26000*, août 2013

Afnor AC X30-032, *Responsabilité sociétale – Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour la filière vin*, juin 2015

Afnor X30-033, *Méthode de calcul pour évaluer la performance environnementale des bâtiments*, mai 2012

Afnor BP X30-034, *Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 pour les opérateurs de transports publics de voyageurs*, juin 2014

UNM, *RSE – Démarche au service de la stratégie et de l'efficacité des PME mécaniciennes*, septembre 2014



Annexe 5 : Sitographie

(Les sites sont classés par grands thèmes et les adresses par ordre alphabétique. Le cas échéant, les articles cités dans ce livre sont mentionnés.)

Économie générale et entrepreneuriat

www.arts-et-metiers.asso.fr/index.php/page/article/id/147-liste-des-groupes-professionnels

www.cjd.net/

www.clubrodin.fr

www.cpme.fr/

https://issuu.com/richardcretier/docs/cien_90_bd_72p : « Les cahiers de l'industrie électronique et numérique »

www.efqm.org/

www.fieec.fr/

www.qualiteperformance.org

www.gimelec.fr

www.economie.gouv.fr/mediateur-des-entreprises

<http://jeunesse-entreprises.fr/>

www.medef.com/medef-tv.html

www.oliviertorres.net/

<https://uimm.fr/>

Responsabilité Sociétale

www.cpme.fr/internationals/voir/535/guide-rse

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2014/03/13/cercle_93438.htm : « La “valeur partagée”, concurrente de la RSE », mars 2014

www.ecovadis.com/fr/

www.fieec.fr/iso_album/fieec_-_guide_professionnel_-_rse_-_une_profession_responsable_et_engagee_-_juin_2014_hd_2.pdf

www.gimelec.fr/Publications-Outils/Guide-Sectoriel-de-Reporting-RSE-Version-3-FR-et-EN

www.globalcompact-france.org

www.goodwill-management.com/fr/

www.labellucie.com

www.medef.com/medef-tv/competitivite/developpement-durable/rse.html

www.novethic.fr

www.orse.org

www.prix-pinocchio.org

www.strategie.gouv.fr/plateforme-rse

www.valeo.com/fr/responsabilite-entreprise

Institutions normatives

www.afnor.org/dossiers-thematiques/developpement-durable-rse/

www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html

www.unm.fr

Autres institutions

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fr> : « La responsabilité sociale des entreprises dans l'Union Européenne »

Annexe 6 : Les 5 fiches RSE (Club Rodin)

Avant de préparer le présent ouvrage, les membres du Club Rodin avaient travaillé à la rédaction de fiches didactiques présentées de façon originale, dessins humoristiques à l'appui. Ces cinq fiches étaient clairement destinées aux dirigeants et managers de PME :

- (fiche 1) « Patrons de PME, savez-vous où vous allez ? / RSE : la bonne voie. »
- (fiche 2) « C'est quoi, a RSE ? / Patrons de TPE-PME, si on parlait de la RSE ? »
- (fiche 3) « Pourquoi mettre en marche la RSE ? / En TPE-PME, une démarche progressive. »
- (fiche 4) « Comment mener une démarche RSE ? / En TPE-PME, un projet d'entreprise. »
- (fiche 5) « La RSE, ça existe aussi dans les TPE. / S'appuyer sur les certifications existantes. »

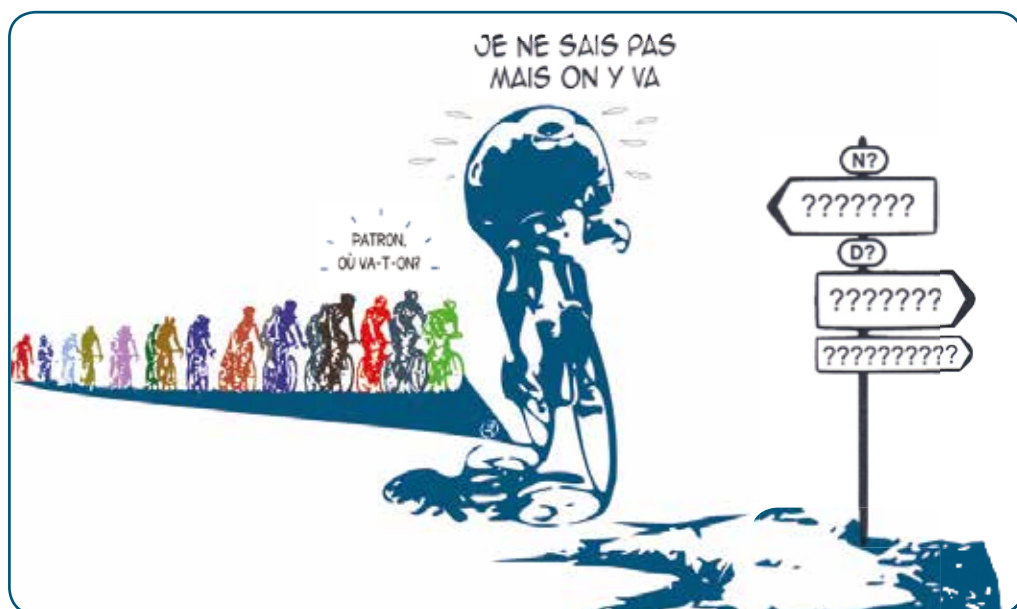
A l'évidence, les messages qui passaient dans ces fiches anticipaient ceux du présent ouvrage, notamment ceux de la partie III. La bonne nouvelle, c'est que ces messages ont été bien reçus et même étayés par la plupart des dirigeants et managers de TPE-PME interviewés pour ce livre. Gageons que cette cinquantaine de témoins fera des émules...

Merci à la FIEEC qui, après la publication de son guide professionnel RSE¹²⁰, a largement diffusé les fiches du Club Rodin et contribue à la promotion de cet ouvrage.

120 FIEEC, *Une profession responsable et engagée*, juin 2014



Patrons de TPE-PME, savez-vous où vous allez ?



RSE, la bonne voie

La voie RSE n'est pas réservée aux grands groupes puisque vous y êtes déjà, sans le savoir... Vous êtes à l'écoute de vos salariés, de vos clients ; vous êtes attentifs aux impacts de vos activités sur la nature et sur la société. Structurer cette démarche va vous permettre d'élargir votre champ de vision à long terme, de le définir et, ainsi, de mieux cadrer votre stratégie. Votre entreprise sera alors mieux reconnue et valorisée par l'ensemble de vos parties prenantes.



Les 10 command

Pour le Client

Tu consolideras avec tes clients et fournisseurs une relation de confiance.

Tu co-développeras avec eux des projets concrétisant votre partenariat.

Pour la Société

Tu contribueras au développement de ton territoire.

Tu t'intégreras aux communautés d'intérêt collectif.

Pour Dirig

Tu part
ta vi
à long
avec tes

Tu dével
une relation
avec tes parti

ements de la RSE

ur le eant

ageras
sion
terme
équipes.

opperas
n équilibrée
es prenantes.

Pour le Salarié

Tu veilleras au bien-être
de tes salariés, à leur santé
et à leur sécurité.

Par un véritable dialogue,
tu assureras leur développement
et leur « employabilité ».

Pour l'Environnement

Tu ne pollueras pas et
gèreras tes déchets.

Tu optimiseras ta consommation
d'énergie et préserveras les
ressources naturelles.



C'est quoi, la RSE ?



Patrons de TPE-PME, si on parlait de la RSE !

La RSE n'est pas un « truc compliqué », réservé aux grandes multinationales ! C'est tout simplement la contribution des entreprises au développement durable, à ne pas confondre avec une écologie altermondialiste... C'est une démarche volontaire, progressive, dans le cadre proposé par l'ISO 26000. Ce référentiel n'est ni une règle stricte ni une base de certification, mais simplement un recueil de lignes directrices et de bonnes pratiques.



Club Rodin

www.clubrodin.fr

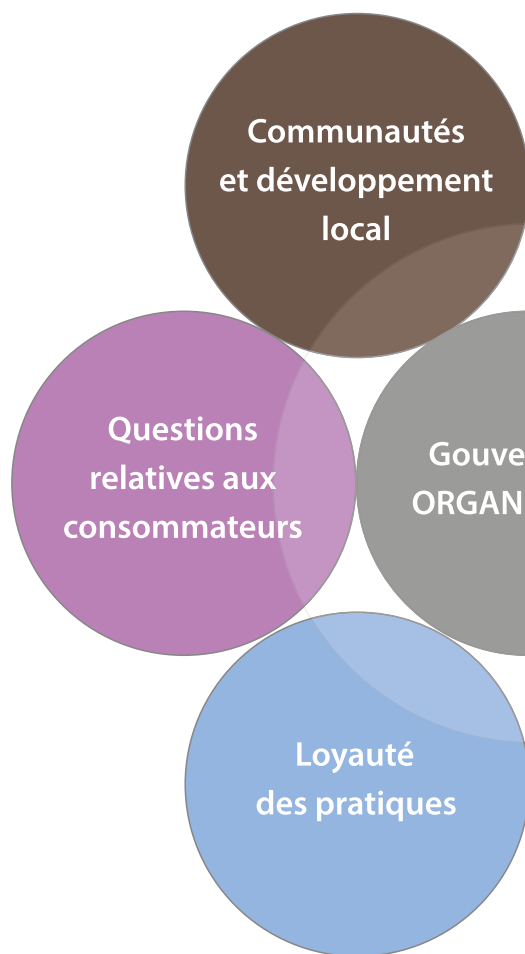
« Réinventer notre Industrie »

Les 36 domaines

- Implication auprès des communautés
- Education et culture
- Emplois et compétences
- Technologies et accès
- Création de richesses
- Santé
- Investissement dans la société

- Pratiques loyales
- Santé et sécurité des consommateurs
- Consommation durable
- SAV, réclamations, litiges
- Protection de données et vie privée
- Accès aux services essentiels
- Education, sensibilisation

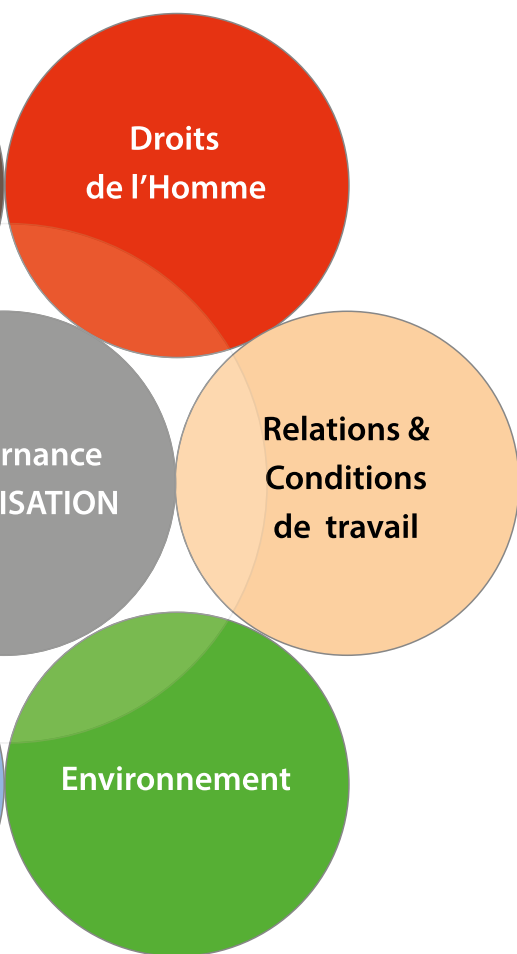
- Lutte contre la corruption
- Engagement politique responsable
- Concurrence loyale
- Promotion de la RSE dans la chaîne de valeur
- Droits de propriété



Source ISO 26000

Il ne s'agit pas de faire tout cela à la fois, mais d'ident

d'action de la RSE



- Devoir de vigilance
- Situation à risque
- Prévention de la complicité
- Remédier au non respect
- Discrimination
- Droits civils, politiques, culturels
- Droits sociaux et économiques
- Principes et droits au travail

- Emploi et relations employeur/employé
- Conditions travail, protection sociale
- Dialogue social
- Santé et sécurité au travail
- Développement du capital humain

- Prévention de la pollution
- Utilisation durable des ressources
- Atténuation des changements climatiques et adaptation
- Environnement, biodiversité et habitats naturels

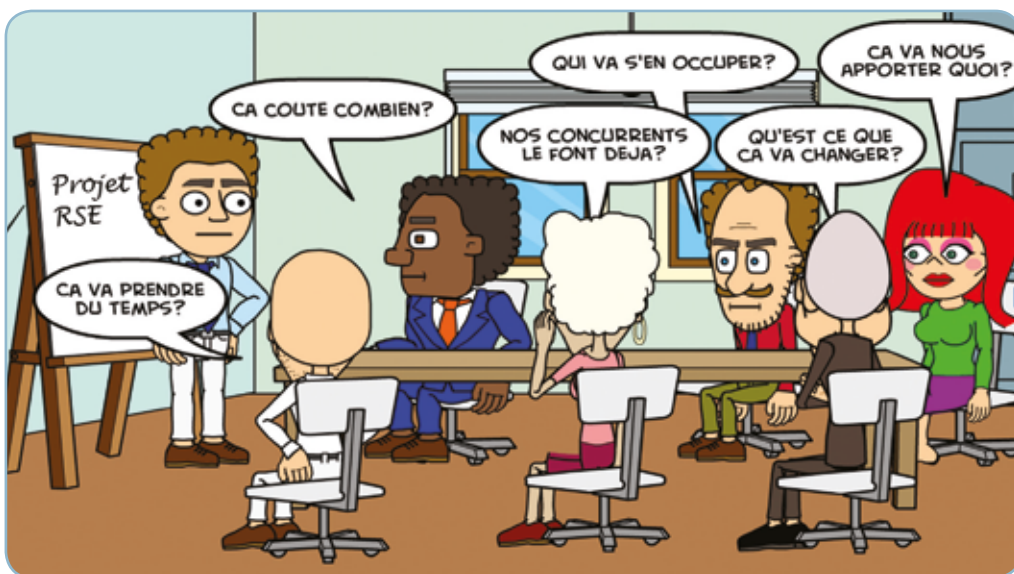
0 :2010 (figure 3)

ifier les domaines :

- qui sont pertinents pour votre entreprise ;
- que vous maîtrisez déjà bien.



Pourquoi mettre en marche la RSE ?



En TPE-PME, une démarche progressive

Les TPE-PME qui réussiront demain sont celles qui auront su anticiper les attentes de leurs parties prenantes (clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, services publics...) et développer avec elles des relations équilibrées et constructives. Ainsi, étape par étape, action après action, se consolide la performance globale de ces entreprises (économique, sociale et environnementale), dans le cadre d'une croissance harmonieuse. Et ainsi sont capitalisés leurs progrès successifs, avec une vision partagée à terme, pour chacune de ces TPE-PME : accroître la valeur de l'entreprise.



Les 12 raisons de mener

- 1 La RSE s'inscrit dans un nouveau projet d'entreprise « Vision / Mission / Valeurs ».
- 2 La RSE éclaire la stratégie d'entreprise, qui mobilise les dirigeants et leurs équipes.
- 3 Sans obligation, la RSE est une démarche volontaire, menée à son rythme.
- 4 Mettre en œuvre la RSE, c'est impulser une dynamique de progrès.
- 5 La RSE catalyse l'innovation technique et organisationnelle.
- 6 La RSE renforce la cohésion interne et accroît l'attractivité de l'entreprise pour les futurs embauchés.

r une démarche de RSE

- 7 Le dialogue avec les « parties prenantes » internes et externes est un principe de RSE qui permet de consolider les relations.
- 8 La RSE permet de se poser les bonnes questions : conformités, attentes des parties prenantes...
- 9 Mener une démarche RSE permet aussi de mieux gérer ses risques et opportunités.
- 10 La RSE valorise l'entreprise et sa performance globale, reconnue par les financeurs.
- 11 La RSE contribue fortement à la bonne image de l'entreprise, reconnue par les clients, prescripteurs, fournisseurs...
- 12 Les spécifications d'achats des grands clients intègrent de plus en plus de critères RSE.



Comment mener une démarche RSE



En TPE-PME, un projet d'entreprise

Dès que le dirigeant s'y est engagé, la démarche RSE devient un projet collectif et fédérateur qui implique toutes les parties prenantes. Un diagnostic initial permet d'identifier par domaine les points forts et les faiblesses.

Les objectifs RSE à moyen et long termes sont fixés. Un plan d'action réaliste est mis en œuvre, et l'entreprise progresse à son rythme.



Un cheminement logique



Les recommandations

Le dirigeant de TPE-PME doit consacrer du temps à la réflexion sur son engagement RSE, qui doit être clair et partagé.

Les parties prenantes sont identifiées, et un bilan objectif des forces et faiblesses est établi.

Les priorités de l'entreprise, liées à son évolution, sont définies, afin de pallier les points faibles et conforter les points forts.

Le plan est réaliste, bien réparti entre le court terme et le moyen terme. Les moyens et ressources sont alloués.

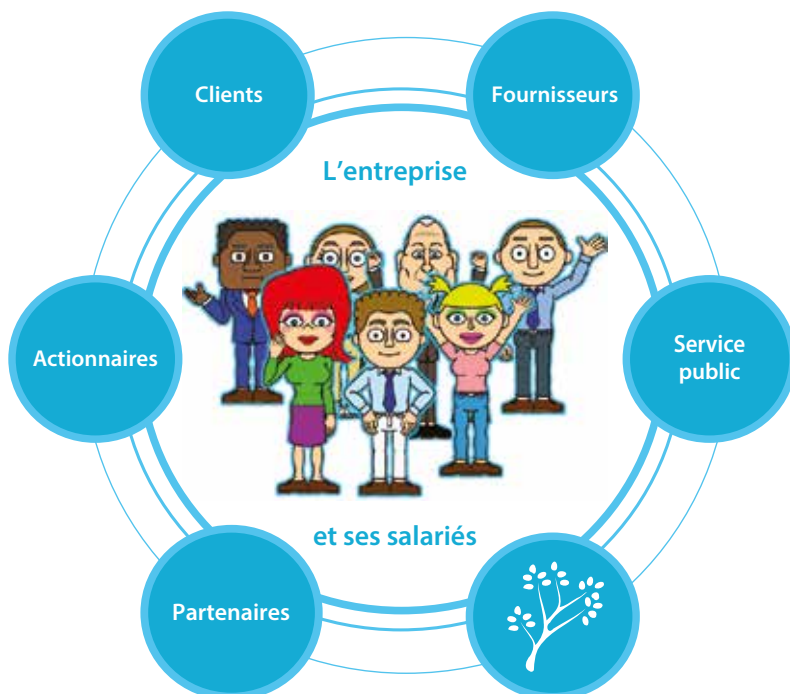
Les actions s'intègrent dans l'organisation et la vie quotidienne de l'entreprise. Elles contribuent concrètement à l'esprit d'entreprise.

Le tableau de bord est simple : indicateurs quantitatifs, qualitatifs et impacts sur l'entreprise. Il est régulièrement suivi.

Le dirigeant communique régulièrement au sein de l'entreprise et à l'extérieur sur sa démarche. Celle-ci peut s'inscrire dans un cadre de filière ou de branche professionnelle.



La RSE, ça existe aussi dans les TPE



S'appuyer sur les certifications existantes

Un dirigeant de TPE a mis en place le management de la qualité dans son organisation, et il constate que son entreprise progresse grâce à ce système : il a obtenu les certifications ISO 9001 et EN 9120. Ses clients, mais également ses salariés et d'autres parties prenantes expriment leurs attentes, notamment sur des sujets sociaux et environnementaux.

C'est le moment d'ouvrir progressivement sa démarche managériale à la RSE...



Les démarches de Qualité

(Extraits de la norme ISO 9001:2015)

- « L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique et qui influent sur [...] son système de management de la qualité »
- « L'organisme doit surveiller et revoir les informations dont il dispose sur ces parties intéressées et leurs exigences pertinentes. »
- « L'organisme doit déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management de la qualité. »
- « L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration [...] »

A la lecture de ces extraits de textes normatifs, il apparaît très clairement que le compte du contexte de l'organisme (votre entreprise); la compréhension des besoins et la nécessité de communiquer (en interne comme en externe); et

Interview de François KUREK, Président de DEL **Pourquoi élargir votre démarche Qualité vers la RSE ?**

Le fait d'être certifiés ISO 9001 et EN 9120 nous a aidés à structurer notre propre système de management et nous a positionnés chez nos clients et fournisseurs.

Aujourd'hui, nous observons que des critères RSE s'intègrent dans les exigences d'achat de nos clients. Il sera de plus en plus difficile de « prendre le train en marche » pour rester dans la compétition. Le bon sens nous amène à enrichir en permanence notre système de management en visant non seulement le résultat économique mais également la performance sociale et environnementale.

Les certificateurs sont devenus nos partenaires dans cette démarche.

et de RSE sont compatibles

(Extraits de la norme ISO 26000)

- « Lorsqu'elle envisage sa responsabilité » sociétale, il convient que l'organisation identifie chacun des domaines d'action en rapport avec ses décisions et activités [...] »
- « Les parties prenantes sont des organisations ou individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité de l'organisation. [...] »
- « De nombreuses pratiques liées à la responsabilité sociétale impliqueront une certaine forme de communication interne et externe. »
- « Des revues [...] permettent [...] de contribuer à l'amélioration des performances. »

Les démarches de Qualité et de RSE sont cohérentes à différents titres : la prise en compte des besoins et attentes des parties intéressées (ou « prenantes » : clients, salariés, etc.) ; et la volonté de progrès, grâce à l'amélioration des performances.

N.B. :

Il appartient à chaque dirigeant de TPE ou PME de juger de l'opportunité d'une certification ISO ou d'une évaluation par tierce partie.

Ce qui est essentiel pour l'entreprise, quel que soit le mode choisi, c'est de favoriser la démarche de progrès, seule garante de la compétitivité.



Réinventer nos PME

Le rôle essentiel de la RSE

Mieux reconnues par l'opinion publique, courtisées par les politiques, **nos PME/TPE** ont le vent en poupe. Confrontées au contexte économique et administratif, elles doivent évoluer pour assurer leur pérennité. Résolument « PM'iste » et optimiste, le Club Rodin leur propose de **se « réinventer »** par la pratique de **la RSE** (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Afin d'étayer et de structurer sa proposition, le Club est allé à la rencontre d'**une cinquantaine de dirigeants** et accompagnateurs de PME/TPE et les a interviewés sur la RSE. La palette est large, des progressistes convaincus aux – rares – détracteurs de la RSE. Mal connu par certains, incontournable pour d'autres, ce nouveau concept interpelle au demeurant et ne laisse aucun dirigeant indifférent.

La synthèse de cette riche investigation est claire : **en PME, la RSE crée de la valeur.**

- Ancrée dans le projet d'entreprise, elle en élargit la vision à long terme.
- Intégrée à la stratégie, elle consolide l'organisation et le système de management.
- Déclinée en bonnes pratiques opérationnelles, elle catalyse la performance globale de l'entreprise.

Fort de cette conviction, le Club Rodin s'adresse aux entrepreneurs : « **Dirigeant(e)s de PME/TPE**, si vous voulez mobiliser et fédérer vos équipes, co-construire durablement avec vos parties prenantes et donc, en un mot, réussir... **lancez-vous en RSE !** »

