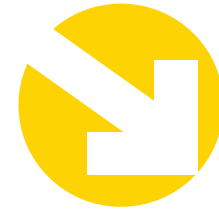
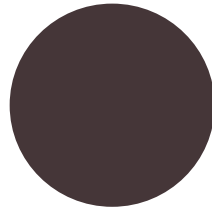
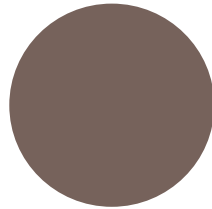




**UNE AVENTURE
HUMAINE
LES PME-ETI
ET LA RSE**



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

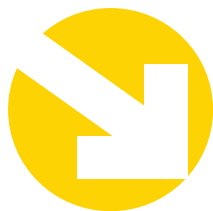
Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la startup à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- participer à **l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance** ;
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.



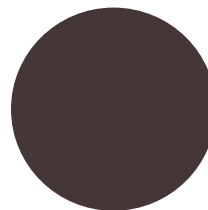
ÉDITORIAL

BPIFRANCE LE LAB

La Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) fait partie de ces termes qui suscitent immédiatement la méfiance, tant ils ont été utilisés à contrepoids.

Pour les dirigeants de PME-ETI, c'est un mot qui sonne « grande entreprise » et renvoie à des discours creux et hypocrites. Le terme est galvaudé, mais l'esprit de la RSE et ses valeurs, eux, continuent de séduire. Qu'est-ce que la RSE si ce n'est une démarche et une organisation reposant sur l'ouverture, le respect, la transparence, la prévoyance... ? Des valeurs auxquelles il est difficile de ne pas adhérer.

Face à la RSE, certains dirigeants rappellent le principe de réalité : dans le monde des affaires, c'est la guerre qui prévaut et les bons sentiments n'y ont pas leur place. **Faire de la RSE, c'est prendre le risque de se fragiliser face à des concurrents dénués de scrupules. À l'opposé, d'autres sont convaincus que la RSE est un mode de fonctionnement efficient, un levier de compétitivité.** Il est possible, dans une certaine mesure, d'aligner les intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes, d'œuvrer pour le bien commun en même temps que celui de l'entreprise. Qui a raison ? Au fond, ce sont 2 vieilles conceptions du monde qui s'affrontent : l'une où la vie s'apparente à une guerre de tous contre tous et l'autre où un ordre naturel harmonieux prévaut.



Alors, la démarche RSE est-elle créatrice de valeur ? La présomption est favorable : de nombreux travaux académiques montrent l'existence d'une corrélation entre RSE et performance.

Mais aucun ne sait dire quel est le sens de la causalité. Est-ce la RSE qui améliore les performances ? Ou au contraire, les bonnes performances qui favorisent la RSE ?

Une recherche iconoclaste de Salomon et Barnett, de 2012, montre que les entreprises les plus rentables se situent aux 2 extrémités du spectre de la RSE : celles qui n'en font pas du tout et celles qui en font beaucoup. Les autres sont moins performantes. Elles se trouvent au milieu du gué devant choisir leur rive.

Qu'en pensent les dirigeants de PME-ETI eux-mêmes ? Les plus engagés sont aussi les plus convaincus. Pour eux, la RSE constitue un axe de différenciation ou une opportunité de développement. Ils constatent empiriquement les bienfaits de la RSE bien qu'il ne leur soit pas toujours possible de les quantifier. C'est un signal fort qui accrédite la thèse instrumentaliste selon laquelle la RSE est un levier de compétitivité.

Curieusement, dans leurs arguments en faveur de la RSE, c'est rarement ce bénéfice qu'ils pointent en premier.

Il existe d'abord pour les dirigeants eux-mêmes un bénéfice moral : la RSE leur permet souvent de mieux vivre leur entreprise, en y appliquant des principes proches de leurs valeurs personnelles. Ils mettent en avant des bénéfices qui, par définition, sont intangibles.

“ **Cela permet de mieux vivre ensemble.** ”

“ **C'est un vecteur de confiance.** ”

“ **Cela permet de donner du sens.** ”

Et ils sont unanimes pour dire que la RSE fédère les hommes et favorise leur engagement. Un graal pour des dirigeants de PME-ETI qui, comme l'a montré l'étude sur les talents⁽¹⁾, font de l'engagement de leurs collaborateurs leur principal enjeu RH.

La RSE telle qu'elle est pratiquée dans les PME-ETI est très axée sur cette dimension gouvernance/sociale. Dans nombre de cas, elle est synonyme de gouvernance ouverte, de management participatif, d'actionnariat salarié, de bien-être au travail, etc. La dimension environnementale est moins investie, et il y a 2 raisons à cela :

- la 1^{re} est que beaucoup de PME, et surtout de TPE, ont le sentiment d'avoir un impact très limité sur l'environnement ;
- la 2^{de} est liée à ce qu'Olivier Torrès appelle le principe « proxémique » des PME. Ces dernières favorisent ce qui leur est le plus proche affectivement, géographiquement et temporellement. Or, ce qui leur est le plus proche sur ces différents plans, ce sont leurs équipes.

La préoccupation de l'environnement vient ensuite, dans un 2^d temps, ou bien s'impose à eux naturellement par l'effet de la réglementation ou la promesse d'une économie de coûts. L'environnement constitue assurément un axe de progression pour toutes les PME-ETI ne serait-ce que pour anticiper et prévenir un durcissement réglementaire inévitable. L'état d'urgence écologique a en effet sonné...

⁽¹⁾Étude **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Attirer les talents dans les PME-ETI* », Janvier 2018.

Nos 10 messages-clés

1

Le sentiment de responsabilité des dirigeants de PME-ETI va au-delà de l'aspect économique : plus de 80 % d'entre eux se sentent aussi responsables du bien-être des salariés, de la vie sociale locale ou de la protection de l'environnement.

2

50 % des dirigeants de PME-ETI mènent une démarche RSE, 26 % une démarche structurée autour d'un plan d'actions.

3

Si, en principe, la RSE ne requiert pas une taille critique, la part des entreprises qui font de la RSE croît avec le nombre de salariés : 23 % dans les TPE jusqu'à 54 % dans les ETI.

4

Les dirigeants de PME-ETI n'aiment pas le terme RSE, du fait de sa connotation « grande entreprise ». Ils souhaiteraient un mot qui rende mieux compte de la particularité et de l'authenticité de leurs démarches, alors qu'ils jugent celles des grandes entreprises formatées et insincères.

5

Dans les PME-ETI, la RSE se traduit souvent par une gouvernance plus ouverte et de meilleures conditions de travail. L'axe environnemental est moins investi.

6

La RSE s'écrit au pluriel. Il existe autant de façons de faire de la RSE dans les PME-ETI que d'ADN d'entreprises et d'entrepreneurs.

7

De notre point de vue, la RSE ce n'est pas que du bon sens mais également des principes qui, appliqués ensemble, conduisent à repenser l'entreprise : son organisation, son système de management, son offre de produit.

8

Les différences sectorielles sont notables : alors que le secteur des services s'investit dans l'axe social, le transport et le tourisme sont plus engagés sur le volet environnemental.

9

Les dirigeants ayant témoigné dans ce document sont unanimes : la RSE constitue un facteur d'engagement des salariés. Elle permet de fédérer les hommes, de créer de la confiance et de donner du sens.

10

Les dirigeants les plus engagés dans la RSE sont les plus convaincus de l'intérêt économique de cette démarche. En effet, pour devenir un levier de compétitivité, la RSE doit être portée au cœur de l'offre et de l'organisation.

5 idées reçues sur les PME-ETI et la RSE

Idée reçue 1

Les dirigeants de PME-ETI sont plutôt hostiles à la RSE

VRAI FAUX

Les dirigeants posent un regard plutôt bienveillant sur la RSE. 75 % d'entre eux ont une appréciation positive de cette démarche. On trouve parmi les dirigeants une forte adhésion à son esprit et aux valeurs qu'elle véhicule (ouverture sur l'extérieur, écoute, respect, comportement citoyen, etc.). Cela est beaucoup moins vrai quand on parle de RSE telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui dans le monde des affaires, avec ses excès de bureaucratie et son dévoiement à des fins de marketing.

Idée reçue 2

Les dirigeants de PME-ETI veulent qu'on ne leur reconnaisse qu'une seule responsabilité sociale : celle de maintenir leur entreprise en bonne santé économique

VRAI FAUX

Même si la rentabilité est leur priorité, les dirigeants de PME-ETI sont en majorité tout à fait d'accord pour dire que leur responsabilité est également de créer des emplois et d'améliorer le bien-être des salariés.

Idée reçue 3

Le degré d'engagement dans la RSE croît avec la taille

VRAI FAUX

C'est tout à fait vrai ! Le nombre d'actions menées dans le champ de la RSE, ainsi que le degré de structuration de la démarche, s'accroissent avec la taille. Il est communément admis, parmi les dirigeants, qu'une taille critique et une bonne santé financière constituent des prérequis pour faire de la RSE.

Idée reçue 4

Les jeunes dirigeants sont plus sensibilisés et engagés sur l'axe environnemental de la RSE

VRAI FAUX

Aucun effet générationnel marqué n'est observé que ce soit en termes de perceptions ou de pratiques de la RSE. La tendance serait même plutôt inverse : ce sont les dirigeants les plus âgés et expérimentés qui sont les plus engagés sur le volet environnemental.

Idée reçue 5

L'argument de la rentabilité est le plus efficace pour décider les dirigeants de PME-ETI à faire de la RSE

VRAI FAUX

Les dirigeants se montrent plutôt sceptiques quant à l'intérêt économique de la RSE. Cet argument n'est pas de taille à les faire basculer dans la RSE. La conversion à la RSE se fait sous d'autres motifs : les valeurs, la volonté de donner du sens, l'obligation, etc.

UNE AVENTURE HUMAINE LES PME-ETI ET LA RSE

01.	INTRODUCTION QU'EST-CE QUE LA RSE ?	8 - 26
—		
02.	LES DIRIGEANTS DE PME-ETI FACE À LA RSE	27 - 51
—		
03.	PRATIQUES ET BONNES PRATIQUES DE LA RSE	52 - 77
—		
04.	ANNEXES	78 - 81
—		

INTRO DUCTION ...

...
**QU'EST-CE QUE
LA RSE ?**

01.

La RSE : une démarche volontaire, inclusive, équitable, pour un développement durable

La RSE, ou responsabilité sociale des entreprises, se définit comme **la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :**

- **contribue au développement durable**, ainsi qu'à la santé et au bien-être de la société ;
- **prend en compte les attentes des parties prenantes** (fournisseurs, clients, actionnaires, salariés, communauté locale, riverains, etc.) ;
- **respecte les lois et réglementations en vigueur** tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- **est intégré dans l'organisation** et mis en œuvre dans ses relations.

Cette définition provient de la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociale des organisations, qui fait consensus au niveau international. Ce référentiel intègre d'autres normes internationales telles que les objectifs de développement durable et les droits de l'homme de l'ONU, les normes du Bureau International du Travail (BIT), les directives de l'OCDE ou du *Global Reporting Initiative*... Elle s'applique en outre à tout type d'organisations (petites, moyennes ou grandes entreprises, associations, administrations publiques, etc.) quel que soit le pays. Il est important d'ajouter que **l'intégration de la RSE se fait sur une base volontaire. La responsabilité commence là où s'arrête la réglementation !**

La norme ISO 26000 s'appuie sur **7 principes** et identifie **7 domaines d'application** de la responsabilité sociale de l'organisation.

LES 7 PRINCIPES DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

1

La redevabilité

L'entreprise doit des explications à ses parties prenantes quand elle est interpellée par celles-ci. Par partie prenante, il faut entendre toute personne physique ou morale ayant « un intérêt dans les décisions ou l'activité d'une organisation ». **Le principe de redevabilité inclut le fait pour une entreprise d'assumer ses fautes et de mener des actions pour les corriger.**

2

La transparence

L'entreprise responsable s'engage à communiquer de manière transparente, précise et honnête sur ses activités et décisions ayant un impact environnemental ou social.

3

Le comportement éthique

L'entreprise adopte un comportement éthique dans ses décisions et ses relations aux autres. Elle doit agir de façon appropriée en toute situation de sorte à pouvoir assumer chacune de ses décisions ou actions si celles-ci venaient à être rendues publiques.

4

La reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes

L'entreprise doit identifier ses parties prenantes, prendre conscience de leurs attentes et y répondre autant que possible.

5

Le respect de la légalité et des conventions collectives

Une entreprise ne peut se prévaloir d'être responsable si elle ne respecte pas au préalable les réglementations nationales et internationales.

6

Le respect des normes internationales de comportement

7

Le respect des droits de l'homme

Source : *The International Organization for Standardization (ISO)*.

LES 7 DOMAINES D'APPLICATION DE LA RSE

1 Gouvernance



- Intégrer la RSE dans tous les processus de l'entreprise
- Développer une vision stratégique qui donne du sens
- Agir dans le cadre d'une éthique professionnelle
- Impliquer les collaborateurs dans les prises de décision
- Veiller à la diversité/mixité dans la gouvernance
- Maîtriser les risques sociaux et environnementaux
- Partager la valeur avec les collaborateurs
- (...)

2 Relations et conditions de travail



- Contribuer à la création d'emplois pérennes
- Favoriser la qualité de vie au travail
- Intégrer les collaborateurs dans les prises de décision
- Créer les conditions d'un dialogue social interne
- Assurer la qualité et préserver la santé des salariés
- Établir une politique salariale transparente et équitable
- Développer les compétences des collaborateurs
- (...)

3 Environnement



- Éco-concevoir les produits et services
- Réduire la consommation d'eau et d'énergie
- Minimiser les pollutions et nuisances de tout type
- Développer la durabilité/2^{de} vie du produit
- Réduire, valoriser les déchets
- Raccourcir les circuits d'approvisionnement et de distribution
- (...)

4 Relations d'affaires équitables



- Refuser les pots-de-vin/la corruption
- Intégrer des critères RSE dans le choix des fournisseurs
- Payer ses fournisseurs dans des délais raisonnables
- Nouer une relation équilibrée et « gagnant-gagnant » avec ses fournisseurs
- Respecter les droits de propriété
- (...)

5 Protection et information des clients



- Garantir la qualité et la sécurité des produits
- Rendre ses produits accessibles aux personnes vulnérables (atteinte d'une déficience auditive et visuelle par exemple)
- Informer le client avec clarté, précision et honnêteté
- Respecter les engagements de qualité et les clauses contractuelles
- (...)

6 Participation et engagement dans la vie locale



- Contribuer au développement socio-économique des territoires d'implantation
- Acheter local / recruter local
- Nouer des relations avec les écoles, les universités, les collectivités locales
- Participer à des démarches d'intérêt général
- (...)

7 Prise en compte des parties prenantes



- Identifier les parties prenantes de l'entreprise
- Nouer un dialogue avec elles, échanger des connaissances et des points de vue
- Écouter et répondre, dans la mesure du possible, à leurs demandes
- (...)

La RSE est une démarche, un processus d'amélioration continue...

... VOLONTAIRE

qui commence là où la réglementation s'arrête

... INCLUSIVE

intégrant les parties prenantes et prônant un management participatif

... ÉQUITABLE

avec les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes

... EN FAVEUR D'UN

DÉVELOPPEMENT DURABLE

favorisant une approche de long terme et ne compromettant pas les perspectives de développement des générations futures

3 grands courants idéologiques de justification de la RSE⁽¹⁾

Pourquoi une entreprise devrait-elle adopter une démarche RSE ? Plusieurs courants de pensée s'affrontent sur ce sujet depuis les années 50.

Le courant instrumentaliste

La 1^{re} école, dite instrumentaliste, défend l'idée qu'une démarche RSE se justifie par les gains de compétitivité à long terme qu'elle assure pour ceux qui l'adoptent. Ceux-ci ne sont pas nécessairement visibles, directs ou immédiats ; ils ne sont évidents et mesurables que sur le long terme.

Parmi les effets bénéfiques de la RSE, sont souvent mentionnés :

- la limitation des risques réputationnels et sanitaires ;
- les effets d'image positifs, notamment internes (adhésion et dynamique d'engagement des collaborateurs) ;
- la réduction de la facture énergétique ;
- la possibilité de créer de la valeur en se différenciant grâce à des produits « responsables », etc.

Les approches de la Commission européenne et de l'ISO 26 000 sont pénétrées de cette conviction que la RSE constitue une voie réelle de progrès de la compétitivité des entreprises et qu'*in fine*, les intérêts des entreprises et de la société, loin de s'opposer, se rejoignent dès lors que les entrepreneurs abandonnent une approche court-termiste.

Les travaux sur les relations entre RSE et performance économique ne permettent toutefois pas, pour le moment, d'affirmer que la RSE crée de la valeur, même s'il existe une présomption favorable.



LA RSE
EST un LEVIER
de COMPÉTITIVITÉ

⁽¹⁾Tour d'horizon synthétique et non exhaustif. Pour plus d'informations, se reporter aux articles suivants : Elisabet Garriga & Domènec Melé, Corporate Social Responsibility : Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, 2004 ; Aurélien Acquier & Franck Aggeri, Une Généalogie de la Pensée Managériale sur la RSE, Revue Française de Gestion, 2008.



Le courant politique

Le 2^e courant de pensée insiste sur la nécessité pour une entreprise de maintenir un équilibre entre la poursuite de ses intérêts privés et l'intérêt collectif. Ce courant de pensée embrasse plusieurs théories :

- **la théorie du contrat social implicite selon laquelle l'entreprise est liée à la société par un contrat « invisible ».** Si l'entreprise le rompt, elle s'expose au risque de perdre le soutien social de sa communauté, sa légitimité et *in fine* son pouvoir économique. Keith Davis, dans les années 60, a établi la « loi de fer de la responsabilité », selon laquelle la responsabilité croît avec le pouvoir social. Traduction : plus une entreprise est grande, puissante et prestigieuse, plus elle a de comptes à rendre et doit s'engager socialement ;
- **la théorie des parties prenantes insiste sur l'importance, pour l'entreprise, d'identifier et de prendre en considération l'intérêt de toutes les parties prenantes** (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients, pouvoirs publics locaux, médias, associations...), et pas seulement celui des actionnaires, dans une optique de gestion éclairée et de profit à long terme ;
- **le concept d'entreprise citoyenne, né dans les années 70, a connu un regain d'intérêt dans les années 2000,** quand il est apparu évident, avec la crise de l'État Providence, que les entreprises devaient assumer leur part de responsabilité.

Le courant éthique

Ce courant de pensée place la RSE dans le champ de l'éthique des affaires. De ce point de vue, les entreprises ont une « obligation morale » à agir dans le sens du « bien commun » et selon des principes d'équité, de respect d'autrui et de préservation des intérêts des générations futures.

Ce qu'en disent les économistes...

RSE et performance économique

Depuis les années 70, de très nombreuses publications ont étudié le lien entre performance économique et pratiques responsables. Pourtant, aucun consensus n'a encore été trouvé !

Voici les 3 enseignements que l'on peut néanmoins en tirer :



Enseignement 1

Il existe un lien positif entre mise en pratique de la RSE et performance économique

D'après les méta-analyses⁽¹⁾ de Allouche et Laroche (2005) et de Marc Orlitzky (2011), il existe **un lien certes faible, mais positif** entre performance financière et RSE. Marc Orlitzky a, par ailleurs, observé que l'intensité de ce lien est 2 fois plus élevée lorsque le résultat est publié dans des revues spécialisées sur l'éthique, que lorsqu'il apparaît dans des revues de finance, d'économie et de comptabilité. Cette observation incite à la plus grande prudence dans la lecture de ces publications, puisqu'il existerait donc un 1^{er} biais de nature idéologique.

⁽¹⁾ Analyses qui combinent statistiquement 82 et 52 études (respectivement).

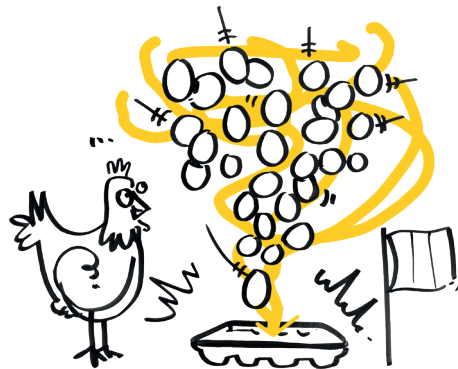
⁽²⁾ Comme Vogel (2005), Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), Jenkins (2004) ou encore Mc Williams et Siegel (2000), ou encore France Stratégie dans son rapport de 2016.



Enseignement 2

Le sens de la causalité entre meilleure performance et pratique de la RSE n'a pas été démontré

En effet, ne serait-ce pas plus simple pour les entreprises en bonne santé économique de mettre en place des pratiques RSE ? **De nombreux chercheurs admettent l'ambiguïté du lien⁽²⁾**. La difficulté à établir un sens de causalité procède d'une part, de la complexité à définir la performance (cours de bourse, données comptables, etc.), et d'autre part, de la difficulté à isoler une méthodologie réalisable et non contestable.



“

... mais on ne sait pas qui de la poule ou de l'œuf : la RSE permet-elle d'améliorer les performances ou est-ce de bonnes performances qui permettent de faire de la RSE ? Le débat n'est pas tranché. ”



Enseignement 3

Pour produire un maximum de profit, la RSE ne peut être appliquée à moitié

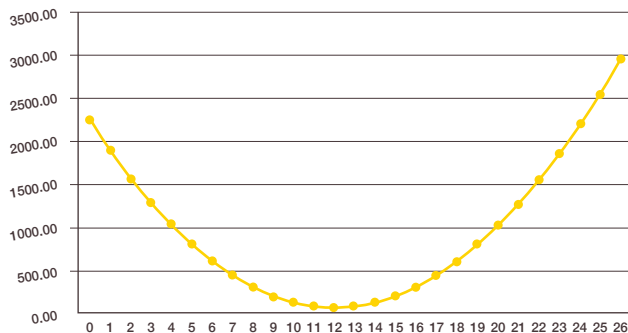
Les entreprises qui intègrent pleinement la RSE au sein de leur modèle d'affaires sont les plus performantes. C'est ce que montre l'étude de M. Barnett et R. Salomon⁽¹⁾ (2012). Selon leur analyse, la mise en œuvre de pratiques RSE au sein de l'entreprise produit une courbe de performance financière en U. Cela signifie que :

- les entreprises qui n'ont pas de politique de RSE présentent de bonnes performances financières ;
- celles qui ont mis en place quelques pratiques se trouvent dans le creux de la courbe ;
- les entreprises ayant pleinement intégré la démarche au sein de leur modèle d'affaires réalisent les meilleures performances, au dessus encore de celles tout à gauche de la courbe (qui monte donc plus haut à droite).

Pour générer des bénéfices économiques grâce à la RSE, les entreprises doivent accepter donc de passer par « le creux de la vague » (où la RSE est partielle et ne représente avant tout qu'un coût) et surtout, ne pas stagner ! Un engagement qui resterait en demi-teinte serait contre-productif.

• SCHÉMA DE SALOMON ET BARNETT

AXE VERTICAL : PERFORMANCE ÉCONOMIQUE /
AXE HORIZONTAL : PERFORMANCE SOCIALE



FOCUS

L'intégration de la RSE dans la cotation Banque de France

La Banque de France expérimente l'intégration de la démarche RSE dans son activité de cotation des entreprises.

Les données RSE seront prises en compte dans le profil qualitatif de l'entreprise, profil qui influence directement à la hausse ou à la baisse sa cotation Banque de France.

Le profil qualitatif est établi par la Banque de France grâce à une collecte d'informations sur l'environnement de l'entreprise, son positionnement sur son marché, son niveau de transparence, sa flexibilité financière, ses perspectives, et prochainement son profil RSE.

Lors d'un sondage de satisfaction, **65 % des entreprises ont jugé utile que la Banque de France prenne en compte des critères RSE pour apprécier leur situation.**

Source : entretien de François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France, accordé dans le cadre de la publication « Critères ESG : l'intégration dans les financements, les investissements et les services aux TPE-PME », Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises et PwC, Novembre 2017.

⁽¹⁾ Étude publiée dans « *Strategic Management Journal* », à partir de l'analyse de 1 200 entreprises cotées sur le marché boursier américain au cours des années 1998 et 2006.



MARC JACOUTON
Président de RSE
DÉVELOPPEMENT
(conseil en stratégie
d'impact positif et
externalisation de la fonction
RSE auprès des PME-ETI)

“ La RSE est un levier de compétitivité pour les PME.

Vous avez créé votre cabinet de conseil en 2010 pour accompagner les PME et les ETI dans leur stratégie RSE. Quel bilan tirez-vous de ces 10 années ?

Nous avons travaillé au début avec des pionniers, notamment dans la filière textile et agroalimentaire, où les enjeux RSE sont très forts. On était alors beaucoup dans le « pourquoi faire de la RSE ». Nos clients étaient des « convaincus » de la 1^{re} heure. **Aujourd'hui, j'ai le sentiment que nous ne sommes plus dans le pourquoi mais dans le comment.**

Les entreprises qui nous sollicitent n'ont pas besoin d'être convaincues. La RSE n'est plus une option mais une exigence qui gagne, chaque jour, un peu plus de terrain. Les dirigeants que nous accompagnons ne sont pas forcément sensibles à la RSE à titre personnel. Ils ont compris que cette démarche devenait un prérequis pour gagner des appels d'offres et se différencier. Ils sont pragmatiques. Quand ils viennent nous voir, c'est pour que nous les aidions à intégrer la RSE dans leur stratégie et dans leurs processus opérationnels.

Certains dirigeants de PME-ETI se montrent encore sceptiques quant aux bénéfices réels de la RSE pour leur entreprise et la perçoivent comme une contrainte et une source de coûts supplémentaires.

Nos clients sont convaincus qu'il s'agit d'un sujet créateur de valeur. Ils dépendent tous de grands groupes et savent que la pression liée à la RSE ne va aller qu'en s'accroissant. Anticiper la tendance et de futures obligations, cela crée de la valeur. Beaucoup, en outre, se rendent compte que la RSE leur permet d'innover, de réduire leurs coûts et leurs externalités négatives, de mobiliser les collaborateurs et de donner du sens. Ces entreprises n'ont pas d'obligation de *reporting*, ni d'ambitions de communication. Si elles font de la RSE, c'est parce que chaque euro dépensé rapporte, et pas seulement en termes d'image.

Quels sont les freins qui subsistent à l'adoption de la RSE ?

Beaucoup de dirigeants de PME se montrent sceptiques sur l'intérêt économique de la RSE, voire expriment de la défiance. Que cela fasse du bien à la planète, du bien aux collaborateurs, ce ne sont pas des arguments suffisants. Il faut réussir à mesurer et démontrer que la RSE est rentable pour les affaires. Il y a aussi la peur que cette démarche ne se transforme en « usine à gaz » inexploitable. Je constate que, parmi mes clients, moins il y a de formalisme, plus il y a de pragmatisme et mieux ils se portent. **Il est possible de faire de la RSE, avec seulement quelques indicateurs décisionnels, des engagements concrets et une feuille de route pluriannuelle, sans excès de bureaucratie.** La RSE ne doit pas être vécue comme une contrainte, mais comme une opportunité d'innovation 360°.

Comment aborder ce sujet de la RSE quand on est une PME ?

Selon moi, la RSE est un sujet d'ouverture, de partage et d'innovation qui permet à l'entreprise de dialoguer et de faire avec ses parties prenantes. **La 1^{re} chose que je recommanderais, c'est d'aller à la rencontre des fournisseurs, des clients, des riverains...** D'être à l'écoute de tout le monde. Ces regards croisés sur l'entreprise créent de la richesse et de l'émulation. Oser construire avec les autres, manager autrement, décloisonner l'entreprise, libérer les énergies, mesurer et valoriser ses contributions sociétales...

Quelles actions peuvent être menées assez rapidement avec un effet positif immédiat et visible ?

Ma conviction : ne pas faire de la RSE-gadget. Une politique d'éco-gestes est une bonne démarche mais cela ne constitue souvent qu'un point de départ pour mobiliser des collaborateurs. **L'enjeu est bien de partir d'actions RSE symboliques pour aller jusqu'à transformer les processus opérationnels, voire le *business model* de l'entreprise.**

Aussi, pour embarquer les managers, les commerciaux et les collaborateurs sur ce sujet, il faut porter la RSE au plus vite au cœur de la stratégie de l'entreprise pour optimiser des impacts positifs. Il ne faut pas hésiter à faire de cette démarche, un levier d'éco/socio innovation. C'est cela qui crée de la valeur et produit du sens. ”

TÉMOIGNAGES DE DIRIGEANTS

Sylvie CASENAVE-PÉRÉ **POSSON PACKAGING**

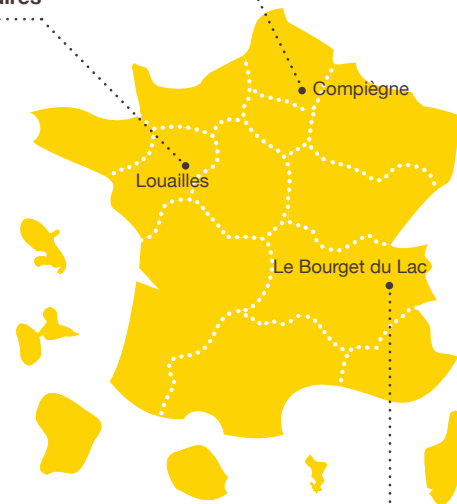
Fabrication
d'emballages carton
Louailles (Sarthe)

129 salariés
dont 20 salariés
actionnaires

Sébastien BORDES **D'ÂMES ET D'HOMMES**

Agence d'intérim
Compiègne (Oise)

5 salariés



Olivier BAUD **ENERGY POOL**

Solutions d'optimisation
de la consommation
d'énergie
Le Bourget du Lac
(Savoie)

95 salariés



Sylvie CASENAVE-PÉRÉ,
Présidente POSSON PACKAGING
Louailles (Sarthe)

“ La RSE, c’est comme
un passeport de bonne conduite,
un visa, qui réconcilie
l’entreprise avec toutes
ses parties prenantes. ”

Fiche d'identité de l'entreprise

Année de création : 1942

Activité : fabrication d'emballages en carton

Chiffre d'affaires : 24,5 M€ en 2016

Effectif : 129 salariés, dont 20 salariés actionnaires





Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ Quand j'ai repris l'entreprise en 1995, elle était à terre. Il fallait remobiliser tout le monde autour d'un nouveau projet articulé autour de 4 axes qui me paraissaient fondamentaux :

- la prévention des risques / la sécurité / la formation ;
- l'engagement auprès des créanciers ;
- une politique de certification vis-à-vis de nos clients ;
- l'environnement. La RSE a donc été intégrée au plan de restructuration de l'entreprise et explique son formidable redressement.

En effet, nous avons toujours connu depuis lors une croissance à 2 chiffres quelle que soit la configuration du marché, grâce à la confiance retrouvée auprès de nos financeurs, de nos fournisseurs, de nos clients et de nos collaborateurs. ”

“ C'est la transmission de l'entreprise à mon fils qui m'a amenée à formaliser notre démarche à travers la rédaction d'un rapport RSE. La transmission est un moment clé et une phase risquée : il est important de réaffirmer l'identité et les valeurs de l'entreprise. Je suis convaincue que le maintien absolu, par la nouvelle équipe de management, des engagements et des valeurs qui ont fait notre succès au cours des 20 dernières années est un gage de pérennisation de l'entreprise. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Conditions de travail, sécurité, santé et bien-être au travail :

- management innovant, laissant place à la créativité et à la collégialité, sans culture hiérarchique affirmée ;
- ouverture du capital à 20 salariés ;
- lutte contre la pénibilité au travail : le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail gère un plan d'investissement visant à réduire la pénibilité du travail ;
- formation pour tous : 97 % des salariés concernés par une action de formation en 2016, 4 % de la masse salariale investie dans la formation ;
- diversité, mixité, égalité des chances (l'entreprise compte 6,5 % de salariés handicapés).

“ Nous offrons des conditions de travail exceptionnelles. Quelqu'un qui vient chez nous, quel que soit son niveau, se voit offrir un challenge intéressant. Nous sommes dans la responsabilité partagée. Par exemple, dès que nous avons un projet ou un sujet d'investissement, et nous en menons plusieurs chaque année, les opérateurs sont associés au projet. Ils vont visiter des usines en Allemagne, en Espagne, en Italie, etc. Au niveau des installations, il n'y a qu'une salle de repos pour tous, il n'y a pas de bureaux miradors. Nous faisons attention à ce qu'il n'y ait pas de clivage « col bleu » / « col blanc ». ”

Transparence et relations avec les partenaires financiers :

- réunion de transparence semestrielle pour les partenaires financiers, au cours de laquelle sont présentés les résultats, les orientations stratégiques et les projets de l'entreprise ;
- partenariat avec la Banque de France dans le cadre du service Geode (Gestion opérationnelle et dynamique des Entreprises).

Certifications et labels de confiance :

- certification ISO 9002 (système de management qualité) en 1997, ISO 14001 (système de management environnemental) en 2002, certification OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail) en 2006, label Imprim'Vert en 2008, certification des chaînes de contrôle suivant les exigences FSC et PEFC...

“ Ces labels et certifications sont les diplômes de l'entreprise. Ils valident la qualité et le sérieux de notre travail. ”

Environnement :

- construction d'une usine autour du référentiel HQE ;
- réalisation de bilans carbone réguliers depuis 2007 ;
- réduction et valorisation des déchets (97 % des déchets valorisés).

Implication dans la vie locale :

- journées portes ouvertes (écoles, lycées, familles des salariés...) ;
- animation d'un atelier environnement, Club de Développement du Pays Sabolien ;
- semaine École Entreprise (accueil de lycéens).



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ J'entends souvent dire chez mes collègues que cela coûte cher. Ce n'est pas vrai ! La preuve, c'est qu'on en fait tous sans le savoir. Le bénéfice ? La Direction est obligée de s'ouvrir et elle a une meilleure compréhension des enjeux de toutes les parties prenantes. La transparence fait qu'on se comprend mieux et qu'on se fait confiance mutuellement. C'est une libération des énergies et la construction d'une intelligence collective. C'est enfin de la croissance qui vient naturellement. Autre point important : nous n'avons pas de problème d'attractivité, alors que les entreprises de l'industrie font face à d'énormes difficultés de recrutement. ”



Olivier BAUD,

Président ENERGY POOL
Le Bourget du Lac (Savoie)

“ **La RSE c’est le « Social » avec un grand « S ». C’est le fait que l’entreprise soit fondamentalement utile pour la société et qu’elle vise un intérêt maximal et équilibré pour l’ensemble de ses parties prenantes.** ”

Fiche d’identité
de l’entreprise



- Année de création :** 2009
- Activité :** services de modulation d’électricité et de gestion de l’énergie pour les consommateurs industriels et tertiaires
- Chiffre d’affaires :** 22,3 M€ en 2016 (+ 28 % par rapport à 2015)
- Effectif :** 95 employés dans 8 pays



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ Cela vient de mes convictions personnelles. Je fais partie du réseau des entrepreneurs et dirigeants chrétiens, qui m'inspire pas mal sur ces questions. Beaucoup de patrons chrétiens font de la RSE.

Pour moi, l'entreprise appartient à beaucoup plus qu'aux seuls propriétaires et actionnaires. Si mon entreprise est ce qu'elle est aujourd'hui, ce n'est pas seulement grâce à l'argent que j'y ai investi. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une gouvernance ouverte et un pouvoir encadré :

- ouverture d'une partie du capital au management et au personnel ;
- création d'un comité d'orientation et d'un organe de consultation avec partage de la prise de décision ;

“ Alors que je pourrais prendre les décisions seul, j'ai fait le choix de m'entourer et chacun donne son avis, une voix est égale à un vote. Cela touche les questions stratégiques, budgétaires mais aussi régaliennes (salaires des dirigeants, valeurs de l'entreprise, etc.). Je consulte toujours le comité d'orientation pour prendre des décisions importantes. Il faut savoir qu'ils peuvent me révoquer alors même que je suis majoritaire et fondateur. ”

- responsabilisation des managers *via* la filialisation des activités.

“ Chaque patron de filiale ou *Business Unit* est patron d'entreprise. Il a sa stratégie et son propre *business plan*. La *holding* est là en soutien. Cela crée une implication exceptionnelle chez nos collaborateurs. Cela change tout ! ”

Une mesure régulière du bien-être des collaborateurs :

- baromètre annuel et plan d'actions mis en place en conséquence.

“ Cela fait 2 ans que nous le faisons. Voici quelques exemples de critères testés : qualité de la communication, pression et charge de travail, confiance dans mon management, etc. Notre DRH nous expose les résultats en COMEX, nous sélectionnons les points faibles sur lesquels nous souhaitons nous améliorer, puis nous travaillons sur un plan d'actions en collaboration avec les délégués syndicaux. ”

L'investissement dans le développement des compétences et le partage des connaissances :

- organisation de formations techniques régulières pour mettre à jour des compétences qui évoluent très vite dans les métiers de l'entreprise ;
- construction d'un référentiel d'Excellence Management formalisant les principes fondamentaux de l'entreprise (son ADN, les principes clés de son organisation, le système de management, etc.) ;
- création d'un réseau métier pour accélérer le partage de bonnes pratiques entre les *business units* du monde entier.

“ Quand il y a une bonne idée, elle doit être connue par les autres et quand quelqu'un cherche du soutien, il faut qu'il le trouve immédiatement. ”

La création d'une fondation philanthropique :

- financement de projets en faveur d'un meilleur accès à l'énergie dans des pays en voie de développement (projet en cours).



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ C'est de façon évidente la vitesse de croissance. Nous aurions été incapables de grandir à cette vitesse-là aux 4 coins du monde dans une entreprise de 100 personnes si nous n'avions pas mis en place tout ce système, cette motivation, ce travail collectif, et cette passion venant de nos collaborateurs. La vitesse à laquelle les gens sont capables de résoudre les problèmes, de chercher des solutions sans baisser les bras... Nous ne vivons pas que des jours faciles. Dans n'importe quelle entreprise normale, la moitié des salariés auraient démissionné. ”



Sébastien BORDES,

Directeur général D'ÂMES ET D'HOMMES
Compiègne (Oise)

“ Pour moi la RSE, c’est un acte politique, un acte citoyen. On y retrouve les notions de responsabilité, d’engagement, et de développement durable. En politique, il y a ceux qui parlent et ceux qui agissent tous les jours. ”

Fiche d'identité

de l'entreprise



Année de création : 2007

Activité : agence d'emploi, CDD, CDI et formation

Chiffre d'affaires : 3,8 M€ en 2016

Effectif : 5 salariés



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ Étudiant, j'avais lu un livre du Cercle des Jeunes Dirigeants (CJD) sur ces thématiques. À l'époque, cela ne s'appelait pas encore « RSE », mais le livre m'avait déjà beaucoup inspiré.

Lorsque j'ai créé mon entreprise il y a 10 ans, j'ai aussi rejoint le CJD. Ensuite, je suis allé naturellement vers la labellisation LUCIE ⁽¹⁾, alors partenaire du CJD, car je souhaitais mettre en place une démarche qualité qui soit en phase avec mes valeurs. ”

⁽¹⁾ LUCIE est le label RSE de référence aligné sur la norme ISO 26000 et développé en partenariat avec VIGEO et AFNOR Certification.



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une attention particulière portée au bien-être des salariés :

- accès à des séances de coaching pour l'ensemble des collaborateurs.

“ Je trouve important de donner la possibilité à mes collaborateurs de faire des actions de développement personnel et du coaching pour qu'ils puissent mieux gérer les situations compliquées, leur stress, etc. ”

Un suivi permanent des évolutions réglementaires :

- mise en place d'une veille régulière ;
- partage systématique des informations entre collaborateurs.

“ L'intérim est un secteur très règlementé qui évolue très vite, de façon parfois brutale, et qui peut avoir un impact très fort sur notre activité. Chacun de mes collaborateurs se sensibilise aux informations de secteurs particuliers et l'information est ensuite partagée. Pour moi, cela entre dans le cadre de la RSE et la maîtrise des risques. ”

Une intégration forte de l'entreprise sur son territoire :

- développement des relations avec les partenaires locaux ;
- organisation d'événements avec les acteurs de la vie culturelle locale.

“ Nous organisons un événement client par an et nous le mettons en place sur un site avec un artiste et un groupe de musique locaux pour faire vivre la communauté autour de nous. ”

Une implication financière et humaine au service de nombreuses causes :

- mécénat à destination de causes nationales (lutte contre le cancer du sein) et locales (mentorat, développement d'une classe Montessori...);
- engagement de l'entreprise en faveur de la diversité ;

“ Nous essayons de mener des actions pour le handicap mais c'est compliqué car il faut trouver des entreprises clientes qui acceptent d'embaucher. Nous tâchons de nous différencier là-dessus parce que ça correspond à nos valeurs. ”

- actions de bénévolat.

“ Nous faisons également des actions de bénévolat avec le centre des jeunes dirigeants (CJD) pour accompagner les entrepreneurs. Là par exemple, je vais m'entretenir avec un créateur d'entreprise de 55 ans pour le guider dans sa démarche. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ La RSE permet de structurer ma stratégie et de prendre des engagements qui guident l'action. Elle m'a apporté une bonne qualité de service avec 93 % de retours positifs. De plus, nos démarches de bien-être au travail ont augmenté le sentiment d'appartenance de nos collaborateurs. ”

En revanche, en ce qui concerne l'environnement, cela ne rapporte rien en termes financier, ni en termes d'image. Au contraire, cela coûte. Nous le faisons vraiment par altruisme. Je travaille pour la planète, c'est un acte citoyen à 200 %. ”

02.

LES DIRIGEANTS
DE PME-ETI
...

...
FACE À
LA RSE

Les dirigeants de PME-ETI

ont un sentiment de responsabilité qui dépasse la seule sphère économique

En 1946, le magazine Fortune publiait les résultats d'un sondage portant sur la responsabilité des dirigeants. 93,5 % d'entre eux approuvèrent l'affirmation selon laquelle leur responsabilité était engagée au-delà des résultats économiques et financiers.

Cette enquête a inspiré l'écriture de « *Social Responsibilities of the Businessman* » par Howard R. Bowen en 1953, le 1^{er} ouvrage sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le cercle des économistes libéraux, cette prise de position a été accueillie avec surprise, car de leur point de vue, et comme l'a réaffirmé plus tard Milton Friedman, le rôle du dirigeant et son unique objectif doivent être la maximisation du profit à long terme.

Cependant, une infime proportion de dirigeants considère que leur responsabilité se borne à la rentabilité de l'entreprise et à la préservation des intérêts patrimoniaux des actionnaires (c'est-à-dire pour une PME, leurs intérêts propres).

Sur les 1 149 dirigeants de PME et ETI qui, dans notre enquête, ont répondu à la question : « Quelle est, selon vous, la responsabilité de l'entreprise dans le monde économique contemporain ? », 1 seul a coché la case « être rentable » tout en manifestant son désaccord avec les 6 autres propositions.

Autrement dit, au sein de notre panel, **99,99 % des dirigeants de PME-ETI ont un sentiment de responsabilité qui s'étend au-delà de la sphère économique.** On peut y voir une propension naturelle des dirigeants à aller vers la RSE, en tout cas sur certaines de ses dimensions.

• QUELLE EST, SELON VOUS, LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE DANS LE MONDE ÉCONOMIQUE CONTEMPORAIN ?

UNITÉS : %, PART DES RÉPONDANTS ET NOTE D'APPROBATION SUR 4 (SUR UNE ÉCHELLE ALLANT DE 1 : PAS DU TOUT D'ACCORD À 4 : TOUT À FAIT D'ACCORD)



		Note moyenne d'approbation	Tout à fait d'accord	Plutôt + tout à fait d'accord
1	Être rentable	3,73	74 %	99 %
2	Améliorer le bien-être des salariés	3,50	52 %	98 %
3	Créer des emplois	3,47	53 %	94 %
4	Participer à la vie sociale et culturelle locale	3,38	45 %	93 %
5	Protéger l'environnement	3,35	41 %	94 %
6	Développer l'employabilité des salariés	3,15	29 %	87 %
7	Développer la mixité/ diversité des profils dans l'entreprise	3,14	33 %	83 %

Lecture du tableau : 74 % des dirigeants interrogés sont tout à fait d'accord pour dire que la responsabilité de leur entreprise est d'être rentable. Si l'on ajoute la part des « plutôt d'accord », cette proportion monte à 99 %. L'item « être rentable » obtient une note d'approbation de 3,73 sur une échelle allant de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord).

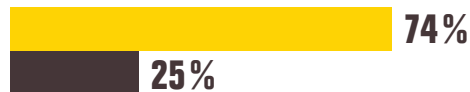
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Fier d'être dirigeant* », Mai/Juin 2017, 1 149 réponses exploitées.

De quoi les dirigeants de PME-ETI se sentent-ils responsables ?



Avant tout, de la bonne santé économique de l'entreprise

Les dirigeants considèrent qu'être rentable relève de leur responsabilité.



TOTAL : 99%



Ensuite, du bien-être des salariés...

Les dirigeants sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur responsabilité est d'améliorer le bien-être des salariés.



TOTAL : 98%



... de la création d'emplois

Les dirigeants sont convaincus que leur responsabilité est de créer des emplois.



TOTAL : 94%



À un degré moindre, de l'implication dans la communauté locale...

Les dirigeants sont d'accord pour dire que leur responsabilité est de participer à la vie sociale et culturelle locale.



TOTAL : 93%



... et de la protection de l'environnement

Les dirigeants pensent que protéger l'environnement relève de leur responsabilité.



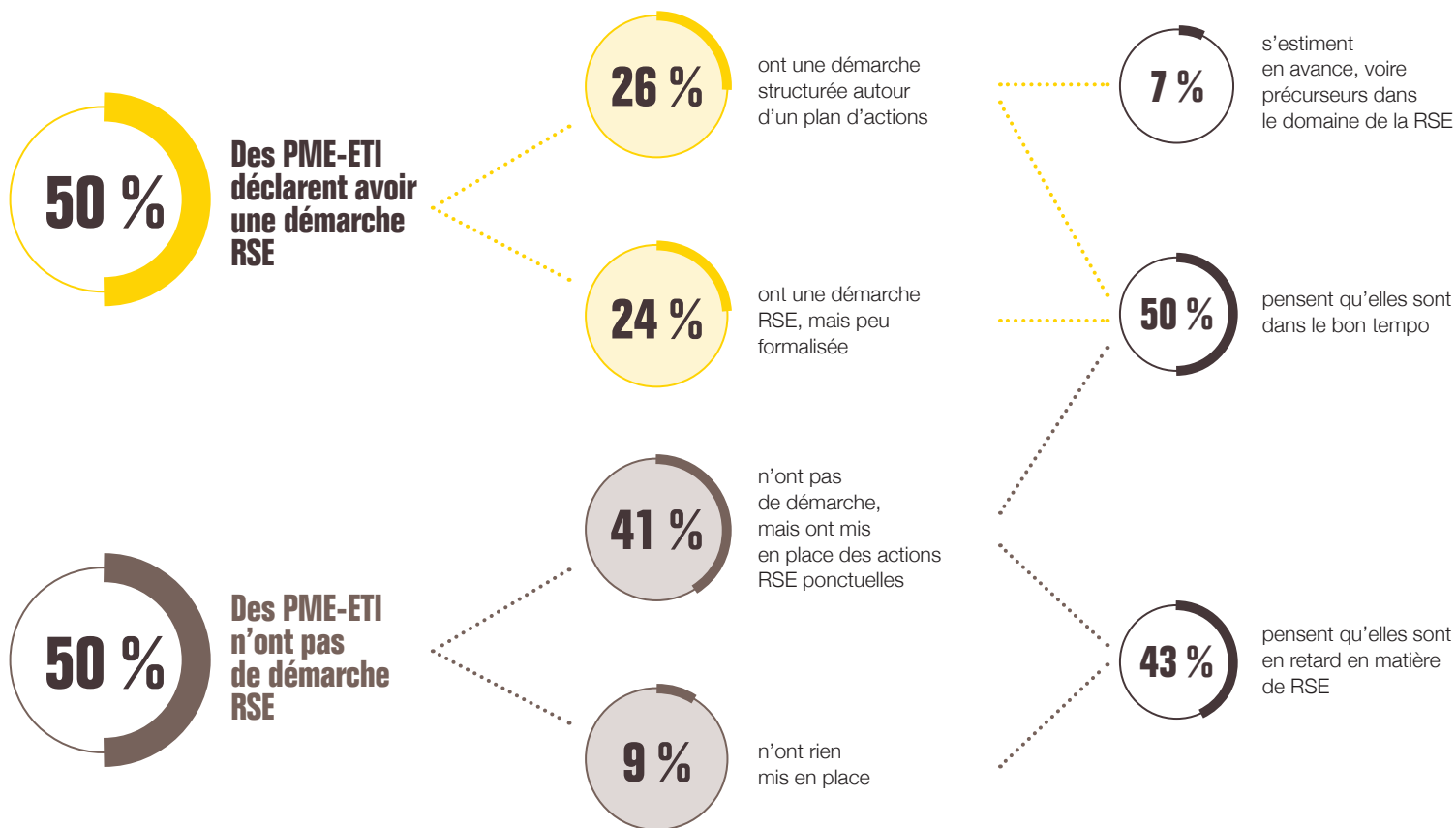
TOTAL : 94%

- Dirigeants « tout à fait d'accord »
- Dirigeants « plutôt d'accord »

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Fier d'être dirigeant* », Mai/Juin 2017, 1 149 réponses exploitées.

Où en sont les PME-ETI avec la RSE ?

57 % pensent qu'elles sont dans le bon tempo, voire sont en avance sur ce sujet



Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/Juin 2017, 1 154 réponses exploitées.

La RSE : une pratique récente

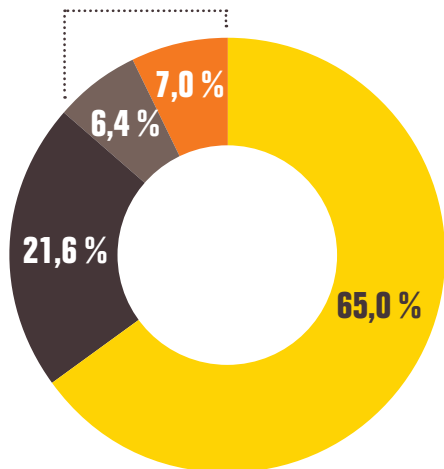
Les 2/3 des démarches RSE ont été initiées au cours des 5 dernières années

• DATE DE MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE RSE

UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS

13 % des répondants ont mis en place une démarche RSE il y a plus de 10 ans.

Le doyen déclare avoir initié sa démarche RSE en 1978



Au cours des 5 dernières années

Entre 2002 et 2007

Entre 2007 et 2011

Avant 2002

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/ Juin 2017, 573 réponses exploitées.

ZOOM : PORTRAIT DES PME-ETI SE DÉCLARANT EN AVANCE SUR LA RSE

7 % des entreprises ayant répondu au questionnaire ont le sentiment d'être en avance ou en position de vigie sur le sujet de la RSE. Quel est le profil de ces entreprises ?

Nous observons au sein de cette population une surreprésentation :

- des entreprises **de taille intermédiaire** : les ETI représentent 13 % de cette population de précurseurs (contre 6 % de l'ensemble du panel) ;
- des entreprises **organisées sous forme de coopérative, de mutuelle, d'association ou de fondation** ;
- des sociétés **situées dans les régions Pays de la Loire ou Normandie** ;
- des **entreprises de services, notamment aux entreprises**.

Ces **précurseurs ont une conscience écologique beaucoup plus forte** que la moyenne des PME-ETI. 64 % pensent ainsi que « protéger l'environnement » constitue une de leurs responsabilités majeures (contre 41 % des répondants).

Sans surprise, ces entreprises ont mis en place beaucoup plus d'actions RSE que la moyenne des PME-ETI, et ce dans le cadre d'un plan à moyen/long terme.

Pour ne prendre que 2 exemples :

- 47 % font de l'écoconception (vs 18 %) ;
- 39 % ont déjà entrepris une démarche de certification « verte » (vs 19 %).

4 profils de dirigeants

face à la RSE



25 %
DES
RÉPONDANTS

1. Les convaincus

- Pour eux, la RSE est un levier de compétitivité : ils voient cette démarche comme une opportunité d'affaires
- Ce groupe a l'image d'une RSE génératrice de valeur et d'opportunités. Ce sont les dirigeants qui ont mis en place le plus d'actions concrètes dans le champ de la RSE, dans le cadre d'un plan structuré (44 % ont une démarche structurée vs 26 % pour l'ensemble du panel)
- **Les entreprises de plus de 50 salariés et du secteur des transports y sont surreprésentées**

2. Les socio-engagés

- Pour eux, la RSE est un moyen de fédérer les hommes et de renforcer l'engagement
- Cette démarche est un levier de compétitivité, mais dont l'influence est subtile et indirecte : la RSE est typiquement, pour eux, une source de motivation et de fierté au quotidien qui favorise l'engagement et la motivation, et *in fine*, la productivité des collaborateurs
- Ils ont tendance à ramener la RSE à sa dimension sociale interne (qualité de vie au travail), mais à négliger l'axe environnemental
- **Les entreprises de services sont surreprésentées**



20 %
DES
RÉPONDANTS



30 %
DES
RÉPONDANTS

3. Les sceptico-favorables

- Ils n'ont pas de convictions fortes au sujet de la RSE, ils y sont néanmoins plutôt favorables
- Ils sont moyennement engagés dans cette démarche, plus que les « Sceptico-réfractaires », mais sensiblement moins que les « Socio-engagés »
- **L'industrie est légèrement surreprésentée** parmi les « sceptico-favorables ». En revanche, il n'y a **pas de spécificité en termes de taille d'entreprise**



25 %
DES
RÉPONDANTS

4. Les sceptico-réfractaires

- Dans l'ensemble, la RSE est globalement vue, par ce groupe, comme une contrainte supplémentaire qui s'ajoute au fardeau déjà bien lourd du dirigeant de PME-ETI
- Ils sont en retrait sur tous les axes de cette démarche. 57 % reconnaissent être en retard dans ce domaine (vs 43 % des entreprises du panel)
- **Les TPE (moins de 20 salariés) sont surreprésentées** dans cette population (52 % contre 43 % pour l'ensemble du panel).

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/Juin 2017, 1 154 réponses exploitées.

Comment ces groupes ont-ils été construits ?

Ces groupes (Convaincus, Socio-engagés, Sceptico-réfractaires, Sceptico-favorables) sont issus de l'analyse d'une question sur la perception de la RSE. Les dirigeants devaient donner leur avis (de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ») sur les 7 affirmations suivantes :

La RSE est :

1. une opportunité de développement ;
 2. un axe de différenciation ;
 3. un élément de fierté pour les collaborateurs ;
 4. un moyen de fidéliser et d'attirer des talents ;
 5. une source de lourdeurs administratives ;
 6. un concept pour les grands groupes ;
 7. une contrainte imposée par les clients.
- Les Convaincus sont « tout à fait d'accord » avec les propositions (1) et/ou (2). Pour eux, la RSE est créatrice d'opportunités d'affaires
 - Les Socio-engagés sont « tout à fait d'accord » avec (3) et/ou (4), mais pas avec (1) et (2). Pour eux, la RSE est un moyen de fédérer les hommes, mais pas nécessairement une opportunité de développement ou un axe de différenciation
 - Les Sceptico-favorables n'ont coché la case « tout à fait d'accord » pour aucune des 7 propositions. Ils n'ont pas de convictions fermes quant à la RSE, mais à l'analyse, ils se montrent assez favorables à la RSE : 87 % se disent ainsi plutôt d'accord avec la proposition (3) ; 75 % avec la proposition (4) et 70 % avec la proposition (1)
 - Les Sceptico-réfractaires sont « tout à fait d'accord » avec (5) et/ou (6) et/ou (7), mais pas avec (1), (2), (3) et (4). Pour eux, la RSE est une contrainte

ZOOM : L'ÂGE ET LE SEXE DU DIRIGEANT ONT-ILS UNE INFLUENCE SUR LA PERCEPTION ET LES PRATIQUES DE LA RSE ?

Dans notre panel, 89 % des répondants sont des hommes et 11 % des femmes. **La sensibilité féminine se traduit-elle en une perception et des pratiques différentes par rapport aux hommes ? Nos résultats semblent infirmer cette thèse.** En corrigeant les effets liés à la taille des entreprises (60 % des dirigeantes sont à la tête d'une entreprise de moins de 20 salariés contre 43 % en moyenne sur l'échantillon), **nous observons quelques menues différences.** Dans leurs pratiques de la RSE, les dirigeantes sont plus engagées sur les axes suivants :

- respect de l'articulation vie privée/vie professionnelle ;
- télétravail (41 % des dirigeantes proposent du télétravail contre 31 % en moyenne sur notre échantillon) ;
- consultation des salariés (55 % consultent les salariés avant de prendre des décisions importantes contre 44 % en moyenne sur le panel).

Que penser de l'effet générationnel ? Nous avons scindé notre panel en 3 groupes :

- jeunes dirigeants (moins de 45 ans ; 28 % des répondants) ;
- dirigeants de la génération X (46-55 ans ; 41 % des répondants) ;
- dirigeants de la génération *baby-boomers* (56 ans et + ; 31 % des répondants).

Dans l'ensemble, **l'analyse générationnelle ne révèle pas de différences comportementales majeures entre les dirigeants. Elle met à bas l'idée selon laquelle les jeunes dirigeants seraient plus sensibles à la question environnementale.** C'est plutôt le contraire qui transparait dans nos résultats. Les « *baby-boomers* » ont une approche de la RSE plus axée sur l'environnement, la maîtrise des risques, les démarches de certification et de qualité/sécurité. Les « jeunes dirigeants » se montrent, quant à eux, plus ouverts sur le télétravail, la participation des salariés aux décisions et se montrent plus sensibles à la question du bien-être au travail. Mais les différences ne sont pas suffisamment marquées pour élever ces constatations au rang de certitudes.



JEAN-MARIE COURRENT
Professeur en entrepreneuriat
et management de la PME
et Directeur de l'Observatoire
International du Développement
Durable en PME
Labex Entreprendre,
Université de Montpellier

“ **Les PME sont les mieux placées pour trouver les voies d'un management responsable.**

En tant que Directeur de l'observatoire international du développement durable en PME, quelles différences observez-vous entre les pays ?

L'observatoire⁽¹⁾ a mené depuis 2011 une série d'enquêtes communes auprès de dirigeants de TPE/PME, pour l'essentiel en Amérique du Nord, Amérique Centrale et Europe de l'Ouest. Les représentations et les problématiques autour de la RSE sont assez similaires d'un pays à l'autre. Il y a moins une spécificité pays qu'une spécificité PME. Les PME, où qu'elles soient, se retrouvent en effet sur un certain nombre de points : une centralisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, une structure simple, une faible spécialisation horizontale et verticale des tâches, une faible formalisation des processus de prise de décisions, un manque structurel en ressources, un sentiment d'urgence, un management de proximité...

Quand je parle de similitude, cela ne signifie pas que les dirigeants partagent la même vision et le même comportement vis-à-vis de la RSE. Au contraire, **ce qui est commun aux PME, quel que soit leur pays, c'est la grande hétérogénéité des approches et le fait que le niveau d'engagement dans la RSE dépende étroitement des représentations et des convictions personnelles du dirigeant.** Alors qu'en grande entreprise le discours sur la contribution de l'organisation à la RSE est devenu omniprésent, voire formaté, c'est loin d'être le cas dans les PME. Par ailleurs, la responsabilité sociale de l'entreprise y est vécue fondamentalement comme la responsabilité sociale de l'entrepreneur.

⁽¹⁾www.oiddpme.org

Les dirigeants de PME ont-ils une bonne connaissance de ce qu'est et ce que recouvre la RSE ou le développement durable ?

Non, pas forcément ! Beaucoup ont une vision partielle de la RSE, soit limitée à la dimension environnementale, quand on parle de développement durable, soit cantonnée à la dimension sociale, quand on parle de RSE. De plus, **les liens personnels occupent une place importante et conduisent les dirigeants de PME à privilégier ce qui est proche sur le plan géographique ou affectif et à ignorer les autres parties prenantes.**

Comment expliquer que la majorité des dirigeants de PME n'ait pas encore adopté une démarche RSE ?

Je vois plusieurs raisons à cela ! En 1^{er} lieu, le manque de temps pour interroger les pratiques de gestion habituelles : les patrons de PME sont toujours le « nez dans le guidon » et ont tendance à se concentrer sur le métier et le commercial. Le manque d'intérêt pour la RSE peut ensuite s'expliquer par l'abondance, jusqu'à la nausée, des références à la RSE. L'injonction à être responsable produit un effet contreproductif. Enfin, tous les dirigeants ne sont pas convaincus qu'il y ait une corrélation, même à long terme, entre les performances économiques, sociales et environnementales. Si le principe d'une performance globale n'est pas rejeté, sa poursuite peut être perçue comme un luxe réservé à des organisations solides ou plus grandes.

Voyez-vous d'autres freins à l'adoption de la RSE ?

Oui, un en particulier, l'opérationnalisation de la RSE, c'est-à-dire la difficulté de passer de l'idée à l'action. **Il existe de nombreuses interrogations autour du « comment faire » qui sont autant de freins à l'engagement :** difficulté de réaliser le diagnostic durable de l'entreprise, de choisir les actions à engager, de les mettre en œuvre et de les piloter, d'en évaluer les résultats... On a beaucoup parlé jusqu'à présent de freins, d'obstacles, de difficultés... Malgré tout ce qui vient d'être dit, je continue de penser que les PME sont les mieux placées pour trouver les voies d'un management responsable, du fait de leur agilité et de leur capacité à engager des innovations majeures. ”

Ce que les dirigeants de PME-ETI

pensent vraiment de la RSE

Les éléments de synthèse qui suivent sont issus de 2 sources :

- des entretiens en face-à-face avec 20 dirigeants de PME-ETI ayant accepté de prolonger la discussion au-delà du questionnaire ;
- des réponses à la question ouverte : « En quelques mots, qu'est-ce que la RSE pour vous ? ». 511 dirigeants (sur les 1 154 qui ont répondu au questionnaire) ont pris la plume pour dire ce qu'ils pensaient de la RSE.

8 CONCLUSIONS S'IMPOSENT

à l'issue de ce travail d'écoute :

1 Les dirigeants de PME-ETI savent ce qu'est la RSE

Dans l'ensemble, ces témoignages révèlent une bonne compréhension de ce que recouvre la RSE. Seuls 5 % des dirigeants avouent ne pas connaître la définition de la RSE, mais beaucoup la jugent encore floue.

Il est possible que notre étude comporte un biais de sélection et que ce soit principalement les dirigeants bien informés qui y aient répondu, malgré les précautions prises pour éviter cet écueil (nous avons pris le soin d'intituler notre enquête « *Fier d'être dirigeant* » et de ne parler de RSE qu'à un stade avancé du questionnaire).



2 Même s'ils ont une vision large de la RSE, la plupart des dirigeants la réduisent à 2 dimensions : le bien-être au travail et la protection de l'environnement

Cette tendance à ramener la RSE à ces 2 dimensions essentielles est d'autant plus forte que l'entreprise est petite. Dans les TPE, la RSE est souvent même ramenée à une seule dimension : le bien-être ou la qualité de vie au travail.

3 La majorité des dirigeants de PME portent un regard positif et bienveillant sur la RSE...

Pour être plus exact, ils adhèrent à « l'esprit » de la RSE (l'idée et les valeurs qu'elle véhicule), **beaucoup moins à la « lettre »** (la réalité de la RSE). La RSE est « incontournable », c'est une « nécessité », « du bon sens » pour beaucoup, une « évidence » pour d'autres. « C'est l'avenir ! » s'exclament plusieurs d'entre eux. En revanche, la réalité de la RSE, sa matérialisation et ses implications concrètes sont loin de séduire.

4 ... mais la voient aussi comme une nouvelle source de contraintes administratives...

La réalité de la RSE : c'est plus « d'ennuis », de « justificatifs à fournir », plus « d'administratif », « de normes et de labels ». La RSE, surtout dans les TPE/PE, est associée à un travail pénible de rassemblement de preuves, de suivi d'indicateurs, de pièces administratives à remplir...

ZOOM : PERCEPTIONS ET PRATIQUES DE LA RSE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES

Nous avons distingué 4 tailles d'entreprise :

- les TPE (moins de 20 salariés ; 43 % du panel) ;
- les petites entreprises – PE (20-49 salariés ; 32 % du panel) ;
- les moyennes entreprises – ME (50-249 salariés ; 19 %) ;
- les ETI (250 salariés et plus ; 6 %).

Les disparités de perceptions et de pratiques sont très fortes selon les tailles d'entreprise. **Le sentiment que la RSE est une opportunité d'affaires croît avec la taille de l'entreprise. Inversement, la vision de la RSE comme contrainte, source de lourdeurs administratives ou un concept pour des entreprises plus grandes s'impose dans les plus petites entreprises.** Face à cette démarche et à ses exigences normatives, les TPE/PE ont le sentiment de partir avec un handicap.

L'effet taille au niveau des pratiques RSE est très net : **le nombre d'actions mises en place et le degré de structuration des démarches RSE progressent avec la taille de l'entreprise.** 3 exemples :

- **démarche RSE structurée avec un plan d'actions** (23 % des TPE en ont une, 30 % de PE, 33 % des ME, 54 % des ETI) ;
- **démarche de certification ISO 14001 / ISO 50001** (11 % des TPE, 20 % des PE, 26 % des ME, 49 % des ETI) ;
- **bilan énergétique ou bilan carbone** (8 % des TPE, 12 % des PE, 18 % des ME, 38 % des ETI).

Les ETI sont en avance sur tous les sujets de la RSE, et particulièrement sur celui de l'écoconception.

5 ... un luxe réservé aux entreprises d'une certaine taille et en bonne santé économique...

La mise en place d'une véritable démarche RSE, reconnue par les clients et les administrations, nécessite des ressources humaines et financières. Beaucoup de témoignages convergent vers l'idée qu'il faut une taille critique et une bonne santé financière pour faire de la RSE autrement que de manière purement informelle ou anecdotique. La RSE est un « sujet de riches ».

6 ... un voile d'hypocrisie

La RSE, par certains de ses aspects, irrite aussi la communication des grandes entreprises, qui contraste parfois avec la réalité des pratiques, l'incivisme de certaines d'entre elles sur le plan fiscal, la pression exercée par les donneurs d'ordre au nom de la RSE, exaspèrent un grand nombre de dirigeants. À leurs yeux, l'hypocrisie des grandes entreprises jure avec l'authenticité de leurs propres approches en termes de RSE.

7 ... dans les discours pro-RSE des dirigeants de PME-ETI, les justifications éthiques et politiques l'emportent

Fait curieux : les dirigeants mobilisent souvent des arguments éthiques ou politiques pour justifier l'intérêt de la RSE. Ce faisant, ils se différencient de l'approche des institutions politiques, notamment des États et de la Commission européenne, qui défendent la thèse instrumentaliste (voir page 12), selon laquelle la RSE est un levier de compétitivité.

Cet argument semble avoir peu de prise sur les dirigeants de PME-ETI ; la grande majorité d'entre eux n'est pas convaincue qu'il y ait un lien direct et systématique entre RSE et performance économique.

Quand ils adoptent une démarche RSE, c'est par conviction personnelle, sentiment de responsabilité étendue, désir d'agir en citoyen...

Dans d'autres cas, c'est sous la contrainte parce que c'est une condition d'éligibilité à des appels d'offres. La RSE est rarement adoptée au seul motif de la rentabilité. L'idée que la RSE est une démarche profitable n'est pas le fait déclencheur ; il s'agit d'une perception empirique de ses effets qui se développe avec la pratique. Ce sont d'ailleurs les dirigeants les plus engagés dans la RSE qui sont les plus convaincus qu'elle représente une opportunité d'affaires.

Les PME-ETI ont besoin du soutien des clients et des collaborateurs pour aller plus loin dans la RSE

La RSE est vue par les dirigeants de PME-ETI comme une responsabilité collective, qui incombe également aux clients et aux collaborateurs, et plus largement à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Or, clients et collaborateurs ne jouent pas toujours le jeu : les 1^{ers} en privilégiant le prix, les 2^{ds} en témoignant peu d'intérêt pour le sujet⁽¹⁾. Une diffusion plus large de la RSE dans la population des PME-ETI nécessiterait un soutien plus fort de la part des clients et des collaborateurs. Pour reprendre les propos d'un dirigeant d'une société de transport francilienne : « La RSE est un chemin sur lequel il faut rassembler tous les salariés pour en faire des pèlerins ».



⁽¹⁾ Le baromètre de l'entreprise responsable (Ekodev, Des enjeux et des hommes, ViaVoice), édition 2016, révèle que 66 % des salariés ne savent pas ce qu'est la RSE, et une fois le concept clarifié, 57 % considèrent que la RSE est au mieux anecdotique dans le contexte de leur entreprise.

Paroles de dirigeants

“ Je constate que pour beaucoup de grosses entreprises, la RSE n'est qu'un support de communication publicitaire sans réalité pratique derrière. Nous avons été placés en grande difficulté économique par une grande entreprise qui communique beaucoup, qui est mise à l'honneur, alors que ses pratiques sont celles que la RSE voudrait combattre (exploitation des sous-traitants, retards de paiement, choix de fournisseurs *low cost*, choix de solution non durable, corruption). Je suis très pessimiste sur la politique RSE actuelle. À mon avis, la voie suivie n'est pas la bonne pour mettre en place ces mesures qui seraient pourtant indispensables pour l'avenir de notre pays. ”

Dirigeant, ingénierie,
moins de 10 salariés



“ Nous en tant qu'agent économique, nous donnons les moyens aux politiques d'agir en payant des impôts. (...) Si nous prenons l'exemple de Google : la RSE est très poussée dans cette entreprise, mais Google c'est une fiscalité de 2,8 % en Europe. Si je consacrais à une politique RSE ce que je paie en impôts, j'aurais une des entreprises les plus belles et plus attractives de France. C'est pourquoi il faut être vigilant sur la manière d'appréhender la RSE. ”

Dirigeant, ingénierie,
plus de 250 salariés



Paroles de dirigeants

“ Il y a 10 ans, nous avons participé et remporté un concours sur la performance globale organisé par le CJD, c’est ce qui nous a lancés. Depuis, le bien-être des salariés est devenu primordial. Nous avons mis en place du management participatif qui permet de donner un sens et une dynamique à l’entreprise. Nous menons des actions sociétales tous les ans et nous essayons de favoriser les déplacements en train pour diminuer notre impact environnemental. ”

Dirigeant, industrie,
10-19 salariés



“ La RSE, c’est quelque chose qui n’a pas de sens en tant que démarche formalisée pour une TPE, mais dont l’esprit et les objectifs poursuivis doivent animer le gérant d’une TPE et son personnel. ”

Dirigeant, services informatiques,
moins de 10 salariés



“ C’est un bien grand mot pour décrire des actions quotidiennes que l’on ne sait pas soi-même nommer RSE sur le bien-être au travail, les investissements qui vont dans le sens de ce bien-être et des impacts environnementaux. ”

Dirigeante, transport,
50-249 salariés



“ Un concept nouveau dont certains se gargarisent mais qui dans bien des aspects, devrait avoir été pratiqué depuis longtemps, informellement (la prose de Monsieur Jourdain), dans toute entreprise ambitieuse et soucieuse de préserver les équilibres. ”

Dirigeant, ingénierie,
10-19 salariés



“ Un terme d’un autre temps... Mettre ou remettre l’économie au service des Hommes et de la Planète est juste une évidence pour moi en tant qu’entrepreneur, et pour les nouvelles générations. ”

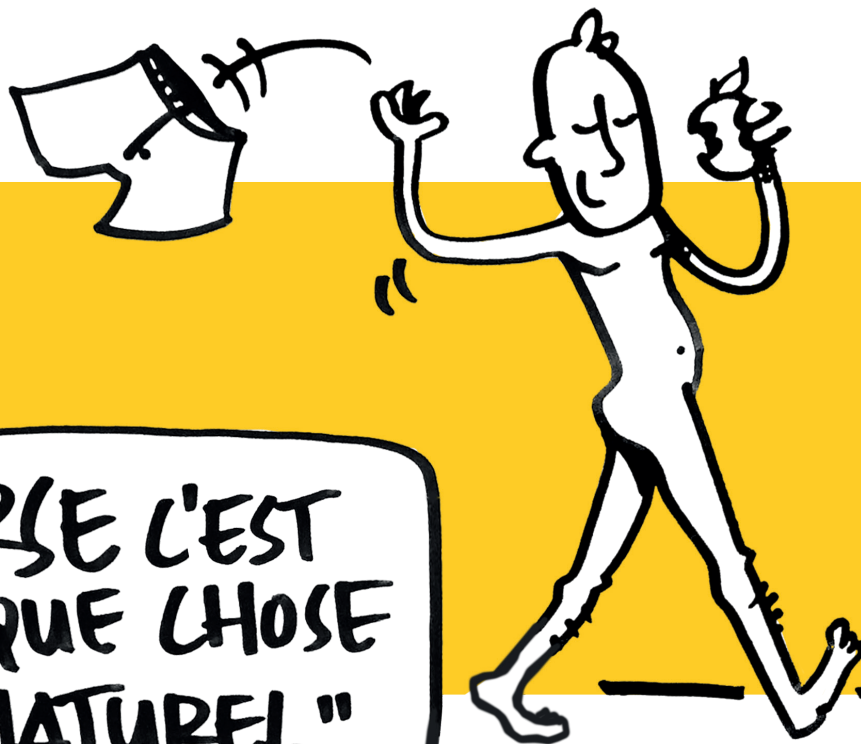
Dirigeant, services informatiques,
50-249 salariés



“ Au sein d’une petite entreprise, avec une activité en France uniquement, nous faisons attention à gérer nos déplacements, nos dépenses en énergie et pouvons parfois influencer nos fournisseurs pour aller vers des politiques plus respectueuses de l’environnement (emballages), des droits de l’homme (arrêt de la production en Turquie !). Par contre, il n’est pas facile de sensibiliser les salariés, l’environnement n’est pas encore ancré dans les mentalités. ”

Dirigeant, commerce de gros,
10-19 salariés





"LA RSE C'EST
QUELQUE CHOSE
de NATUREL"

TÉMOIGNAGES DE DIRIGEANTS

Laurent DURAY **LIM GROUP**

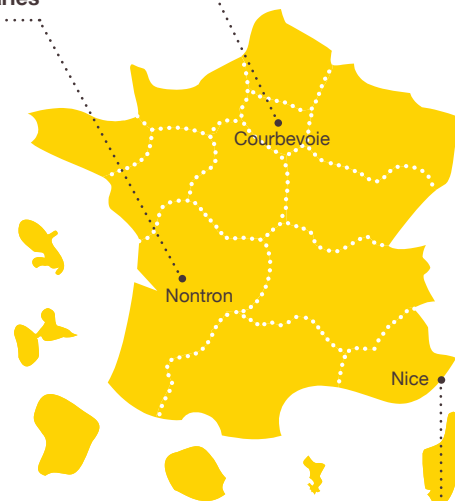
Conception,
fabrication et
distribution de selles
de haute qualité
Nontron (Dordogne)

502 salariés

Gilles DAVID **ENERTIME**

Solutions énergétiques
à partir des technologies
thermodynamiques
Courbevoie (Hauts-de-Seine)

30 salariés
dont 10 salariés actionnaires



Fabienne GASTAUD **WIT**

Conception et développement
de solutions d'optimisation
énergétique des bâtiments
Nice (Alpes-Maritimes)

80 salariés



Laurent DURAY,

Directeur général LIM GROUP
Nontron (Dordogne)

“ J’éprouve un certain réconfort lorsque je m’interroge sur la finalité de toute cette entreprise. Elle ne sert pas qu’à rendre nos clients heureux, elle permet aussi probablement de mieux vivre ensemble. ”

Fiche d’identité

de l’entreprise



Année de création : 1998

Activité : conception, fabrication et distribution de selles de haute qualité pour les cavaliers du monde entier

Chiffre d’affaires : 50 M€ en 2017

Effectif : 502 employés dans 12 pays différents



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ Je n'ai pas de formation initiale, je suis complètement autodidacte, donc je me suis beaucoup nourri de lectures et de toutes les rencontres que j'ai pu faire au cours de ma vie professionnelle.

Comme j'ai développé mon propre modèle d'entreprise, j'étais vierge de tout préjugé. J'ai pu déployer des valeurs qui m'étaient chères avec une sensibilité forte par rapport aux enjeux sociétaux et environnementaux. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une intégration des problématiques écologiques à la culture et aux produits de l'entreprise :

- politique active d'optimisation et de recyclage des matières premières dès l'amont de la chaîne de valeur ;

“ Nous avons signé des protocoles avec des agriculteurs que nous rémunérons dès lors qu'ils s'impliquent dans une stratégie qualitative d'optimisation de la peau, ce qui nous permet de bénéficier de peaux de très haute qualité et de réduire considérablement nos chutes. ”

- programme de lutte contre l'obsolescence programmée des produits.

“ Nous essayons systématiquement de réfléchir à la 2^{de} vie du produit, nous reconditionnons l'ensemble de nos selles d'occasion, afin de les remettre sur le marché. Nous donnons une 2^e, 3^e, 4^e vie... au produit. ”

Une politique de bien-être des collaborateurs à travers un management inclusif et ouvert :

- développement d'une culture d'entreprise transparente et impliquant les salariés ;
- investissement dans la formation continue ;
- responsabilisation et autonomie des salariés.

“ Nous essayons de laisser un maximum d'autonomie à nos collaborateurs, à qui nous donnons la liberté de faire du télétravail ou non. Nous sommes dans une logique de livrables plutôt que dans un contrôle strict des horaires de travail. ”

Une implication forte pour le développement d'une filière durable :

- création d'un pôle rural d'excellence autour de la filière cuir du Périgord labellisée par l'État.

“ La richesse que nous créons, nous la partageons non seulement avec nos collaborateurs mais aussi avec nos partenaires externes, surtout lorsqu'ils ne sont pas rémunérés à leur juste valeur. Afin d'équilibrer le partage de la valeur ajoutée et de donner plus aux agriculteurs, nous avons créé un pôle rural d'excellence. ”

Une communication claire et formalisée des actions RSE menées dans l'entreprise :

- rédaction et diffusion d'un rapport RSE annuel traduit dans plusieurs langues.

“ Nous avons décidé de formaliser nos démarches RSE et de les faire connaître en interne (en France et dans nos filiales étrangères) pour donner du sens aux actions de l'ensemble des collaborateurs. C'est un outil pour fédérer autour du projet de l'entreprise. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ Pour moi, le bénéfice premier c'est l'engagement de nos collaborateurs. Cet engagement nous garantit un niveau de croissance plus élevé que la moyenne, c'est sûr. Mais ce n'est pas que cela, il y a également plus de bien-être, notamment grâce au sentiment de participer à la création de valeur.

À titre personnel, je trouve le fait de s'inscrire dans un projet de société réjouissant et rassurant. J'éprouve un certain réconfort lorsque je m'interroge sur la finalité de toute cette entreprise. Elle ne sert pas qu'à rendre nos clients heureux ; elle permet aussi probablement de mieux vivre ensemble. ”



Fabienne GASTAUD,
Directrice générale WIT
Nice (Alpes Maritimes)

“ Pour moi, la RSE est une vision de l’entreprise qui permet de la rendre ouverte et performante vis-à-vis de son écosystème : ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires et son territoire. ”

Fiche d’identité de l’entreprise



Année de création : 1984

Activité : conception et développement de solutions pour améliorer la performance technique et énergétique des bâtiments

Chiffre d’affaires : 7,7 M€ en 2016

Effectif : 80 salariés en Europe, dont 63 en France



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ La RSE a toujours été dans les gènes de WIT. Dès l'origine, le créateur de WIT a mis l'humain au cœur de l'entreprise.

C'est lorsque j'ai répondu au questionnaire pour concourir au Prix RSE de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur que je me suis aperçue que je faisais de la RSE depuis très longtemps ; la RSE est intrinsèque à WIT. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une gouvernance transparente :

- communication bi-annuelle sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise à tous les collaborateurs ;
- communication mensuelle des chiffres clés (CA et marges).

“ Il y a 4 ans, nous avons créé un tableau de bord de la transparence. On le nomme « le bulletin WIT ». Chaque début de mois, sur notre intranet, nous donnons l'accès aux chiffres et aux marges de l'entreprise à tous nos collaborateurs. ”

Un management qui incite aux échanges et à la bienveillance :

- programme d'immersion ponctuelle d'un collaborateur d'un département dans la vie au travail de celui d'un autre service ;

“ Je suis fière de notre « Vis ma vie ». C'est une action qui permet, selon nous, de mieux comprendre la problématique de l'autre. Il s'agit pour un collaborateur (volontaire) de passer 1 ou 2 jours dans un autre service pour vivre la vie de l'un de ses collègues, avec lequel il est (ou sera) parfois amené à échanger. Cela est aussi utilisé si le collaborateur souhaite changer de mission pour se faire sa propre idée. Cette action peut également être menée à l'extérieur de l'entreprise, mais uniquement avec des entreprises partenaires. ”

- attention particulière portée aux nouvelles recrues.

“ À l'arrivée d'un nouveau collaborateur, nous lui remettons notre livret d'accueil et nous lui attribuons un parrain ou une marraine. Le nouveau venu peut, ainsi, lui poser toutes les questions qu'il souhaite. ”

Une culture d'entreprise forte, autour de la convivialité et du bien-être des collaborateurs :

- développement et échanges de compétences au sein d'un espace dédié ;

“ WIT Université est l'une de nos actions RSE importantes. Un lundi sur deux, hors temps de travail, ceux qui veulent partager ou acquérir des compétences sont invités à le faire. Cet apprentissage a lieu pendant le repas du midi (à notre charge). Un collaborateur joue le rôle du professeur sur une de ses compétences qui n'est pas forcément liée à notre activité (initiation aux réseaux sociaux, savoir lire un bilan, dépanner un ordinateur pour les nuls...). ”

- organisation d'activités conviviales pour tous.

“ On joue beaucoup sur le côté festif et convivial. Notre plus gros budget est celui du Noël de l'entreprise. Il y a aussi la journée de la famille et nous organisons des barbecues, le carnaval où tout le monde vient déguisé, la chasse aux œufs de Pâques... Nous proposons des cours collectifs de sophrologie (50 % pris en charge par WIT), de yoga (idem), de *biking*... Nous organisons aussi des concours de pétanque avec ARECO, notre partenaire très pro RSE. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ Nous avons développé chez nous un vrai sentiment d'appartenance ; ce qui améliore grandement l'intégration des nouveaux embauchés et induit, dans le même temps, un très faible *turnover*. Nous suscitons, grâce à la RSE, plus d'implication de la part de nos collaborateurs. Leur motivation est renforcée. Cela se ressent sur la productivité et les marges. C'est cette solidarité qui nous fait gagner.

Enfin, le retour sur investissement de notre démarche RSE, c'est aussi la reconnaissance de nos pairs. L'image RSE que nous renvoyons à l'extérieur nous permet depuis quelques années de nous démarquer. C'est un vrai « plus » lorsque nous répondons à des appels d'offres. ”



Gilles DAVID,

Co-Fondateur et Président ENERTIME
Courbevoie (Hauts-de-Seine)

“ La RSE est la raison d’être de mon entreprise. C’est également tout ce qui participe à la création de valeur pour les parties prenantes d’ENERTIME (nos employés, nos actionnaires, et plus globalement, la société). ”

Fiche d’identité

de l’entreprise



Année de création : 2008

Activité : développement de solutions énergétiques à partir des technologies thermodynamiques

Chiffre d’affaires : 4 M€ en 2016

Effectif : 30 salariés dont 10 employés actionnaires



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ Je pense que la démarche vient d'abord d'une motivation personnelle. Lorsqu'on crée une société innovante dans les technologies de la transition énergétique, c'est par choix. C'est non seulement pour réussir financièrement mais aussi pour donner du sens à son métier d'ingénieur.

ENERTIME a été créé pour cela et recrute des collaborateurs d'excellent niveau qui partagent avec les fondateurs cette envie de donner du sens à notre activité. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une gouvernance ouverte :

- ouverture du capital aux salariés d'ENERTIME.

“ Ce qui a été très important pour moi, c'était de faire en sorte que mes salariés soient actionnaires de l'entreprise. Nous avons distribué des *stock options* en 2015.

Aujourd'hui, 10 d'entre eux sont actionnaires (sur 30, soit 1/3 des salariés). ”

Des produits qui, par essence, s'inscrivent dans une démarche de développement durable :

- intégration des activités dans l'économie circulaire : récupération et transformation de la chaleur en énergie ;
- fabrication de produits à faible impact sur l'environnement.

“ Nous concentrons en permanence nos efforts de développement à la mise en œuvre de produits à faible impact sur l'environnement tels que des fluides de travail à faible GWP (*Global Warming Potential*), non toxiques et non inflammables. Ces produits sont destinés à des applications dont l'impact positif sur l'environnement est facile à démontrer. ”

Une attention particulière portée au bien-être des collaborateurs et à la convivialité de l'environnement de travail :

- développement des compétences et diffusion du savoir interne à travers un programme original : « les *techno pizzas days* » ;

“ Nous avons ainsi mis en place des présentations techniques à intervalles réguliers, dispensées par un membre de l'équipe sur son sujet d'excellence. C'est suivi d'un déjeuner offert pris tous ensemble autour de pizzas. Nous avons renforcé cette action en 2016, avec la création de l'Université ENERTIME qui dispense des formations sur quelques jours, avec parfois des intervenants extérieurs. ”

- adaptation des locaux à un mode de travail « jeune » et convivial.

“ Au niveau du bien-être au travail, nous avons aménagé un espace avec des sofas, un babyfoot et mis à disposition du café, du thé et des gâteaux gratuitement.

Nous avons un effectif plutôt jeune qui utilise les lieux notamment en fin de journée pour se retrouver et partager un moment convivial. ”

Une implication en faveur de la diversité :

- développement d'un environnement multiculturel.

“ La société a une politique active de recrutement de personnel de toute origine : genre, culture, etc. Il y a plus de 10 langues différentes parlées dans notre entreprise. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ Faire de la RSE, c'est vraiment du luxe dans ces périodes critiques... Mais je reste convaincu que s'imposer des règles pertinentes comme économiser l'énergie ou utiliser des produits sains..., cela fait partie des moyens d'améliorer son offre.

Mettre en place une démarche qualitative et structurée nous permet de vendre plus, puisque nous valorisons mieux nos produits et le territoire. C'est en cela qu'une démarche RSE crée de la valeur. ”

PRATIQUES
...

03.

...
**ÉT BONNES
PRATIQUES
DE LA RSE**

Les PME-ETI sont très présentes sur l'axe social, beaucoup moins sur l'axe environnemental



Au niveau des conditions de travail

- **82 %** pratiquent une politique de rémunération identique hommes/femmes
- **67 %** disent veiller à l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle de leurs collaborateurs
- **67 %** aménagent les horaires pour s'adapter aux contraintes de leurs collaborateurs
- **64 %** ont une politique de prévention des risques au travail
- **61 %** considèrent qu'ils proposent une politique de formation attractive à leurs collaborateurs⁽¹⁾
- **51 %** ont mis en œuvre un accord ou une mesure du bien-être au travail
- **44 %** associent les salariés à la décision
- **44 %** ont un management responsabilisant, donnant de l'autonomie aux salariés⁽¹⁾
- **38 %** distribuent une partie de leurs bénéfices aux salariés, 25 % sous la forme d'une prime annuelle sur objectifs
- **31 %** ont mis en place le télétravail
- **14 %** ont des pratiques de management horizontales et innovantes⁽¹⁾
- **6 %** ont ouvert leur capital aux collaborateurs

CE QUE
LES PME-ETI
ONT MIS EN PLACE
EN TERMES
DE RSE

Au niveau environnemental



- **74 %** procèdent à la collecte, au tri ou à la valorisation des déchets
- **44 %** ont une politique de limitation de leur consommation d'eau ou d'énergie
- **23 %** cherchent à réduire leur empreinte carbone, en réduisant leurs déplacements
- **19 %** ont entrepris une démarche de certification de type ISO 14001 ou ISO 50001
- **18 %** font de l'écoconception
- **13 %** effectuent un bilan carbone ou bilan énergétique

Au niveau de la gouvernance et des parties prenantes



- **71 %** communiquent en toute transparence les performances de l'entreprise aux collaborateurs
- **61 %** ont une démarche visant à garantir la qualité/sécurité de leurs produits
- **59 %** ont mis en place une relation gagnant-gagnant avec leurs fournisseurs
- **56 %** conçoivent leur offre ou leurs produits en associant leurs clients ou leurs fournisseurs⁽²⁾
- **49 %** ont mis en place un comité de direction, 24 % un comité stratégique
- **35 %** appliquent la règle de la parité hommes/femmes au niveau de la direction
- **24 %** offrent un appui ou une aide à des projets de développement local

⁽¹⁾ Bpifrance Le Lab, enquête « Attirer les talents dans les PME-ETI », Février/Avril 2017, 1 971 répondants.

⁽²⁾ Bpifrance Le Lab, enquête « Transformation digitale des PME-ETI », Février/Avril 2017, 1 814 répondants.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/Juin 2017, 1 154 répondants.


Les conditions de travail

Le secteur des services à la pointe



Part des entreprises qui...	INDUSTRIE	BTP	COMMERCE	TRANSPORT	TOURISME	SERVICES	Moyenne
... ont mis un accord ou une mesure du bien-être au travail	47 %	50 %	55 %	51 %	57 %	69 %	51 %
... redistribuent les bénéfices vers les salariés	36 %	45 %	33 %	20 %	43 %	40 %	38 %
... associent les salariés à la décision	34 %	39 %	49 %	46 %	30 %	50 %	44 %
... communiquent leurs résultats aux salariés	70 %	63 %	64 %	61 %	49 %	78 %	71 %
... ont mis en place le télétravail	23 %	15 %	28 %	14 %	13 %	47 %	31 %
... ont une politique de prévention des risques au travail	70 %	77 %	68 %	83 %	53 %	54 %	64 %

 Le ou les secteur(s) le(s) plus avancé(s)







 Le ou les secteur(s) le(s) moins avancé(s)








Lecture du tableau : 69 % des dirigeants de sociétés de services ont passé un accord ou mis en place une mesure de bien-être au travail, contre 47 % des dirigeants de l'industrie et 51 % de l'ensemble des dirigeants de PME-ETI.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/ Juin 2017, 1 154 répondants.

Que font les PME-ETI les plus avancées ?

Quelques exemples de bonnes pratiques issues des PME-ETI rencontrées au cours des derniers mois :

-  embauches locales avec des contrats à durée indéterminée ;
-  management responsabilisant, fondé sur la confiance réciproque et donnant un maximum d'autonomie aux collaborateurs ;
-  communication de la vision stratégique et des résultats de l'entreprise à l'ensemble des collaborateurs ;
-  consultation et participation des salariés aux décisions importantes, qui les concernent directement (par exemple, nouveaux process) ;
-  politique volontariste de mobilité interne verticale ou horizontale ;
-  mise en place d'un plan ambitieux de formation continue pour un maximum de collaborateurs ;

-  objectifs de diversité / mixité (âge, sexe, diplôme...) dans les recrutements. Signature d'une charte dédiée ou partenariat avec un ESAT ⁽¹⁾ pour l'externalisation de services (traiteur, espaces verts, etc.) ;
-  organisation de réunions d'équipes régulières, d'événements festifs pour créer du lien, de la solidarité et un esprit d'équipe ;
-  amélioration de l'expérience collaborateur (qualité de l'accueil lors des recrutements, politique d'intégration, suivi RH, entretien de départ...) ;
-  instauration d'un dialogue serein et constructif avec les salariés ou leurs représentants ;
-  aménagement des locaux pour de meilleures conditions de travail ;
-  aménagement des horaires, voire possibilité de télétravail ;
-  questionnaire d'évaluation du bien-être des salariés, suivi d'actions ou de mesures correctrices ou d'amélioration.

⁽¹⁾Établissement et service d'aide par le travail.



KARINE ARMANI
Directrice associée
d'Équilibres, cabinet spécialisé
dans la mise en œuvre
de l'égalité femmes-hommes



OLIVIER TIRMARCHE
Directeur associé
de Stimulus, cabinet spécialisé
dans le bien-être et la santé
au travail

“ **On s’engage pleinement dans son travail
lorsqu’on en tire du plaisir et du sens.**

Quelle est votre définition du bien-être ?

La notion de bien-être a été définie de façon précise par la communauté scientifique. La littérature la plus récente distingue 3 composantes. **La 1^{re} est l'équilibre entre émotions négatives et émotions positives**, entre expériences douloureuses et expériences plaisantes. **La suivante est le sens que l'on donne à sa vie** : il s'agit de servir des idéaux qui dépassent sa propre personne. Enfin, **la 3^e composante est le fait d'être totalement absorbé par ses activités quotidiennes**, au point d'en oublier l'idée d'effort et d'en perdre la perception du temps.

La préoccupation du bien-être est-elle une nouveauté dans le monde de l'entreprise ?

Oui et non. La réponse est non, si l'on considère que cette préoccupation est l'expression d'un souci plus large de santé au travail. **Dès le début des années 2000, le devoir de préserver la santé des salariés a été inscrit dans le droit européen, puis français. À partir de 2008, l'expression « risques psychosociaux » fait son apparition. La santé est alors envisagée sous l'angle de la pathologie. L'enjeu est de faire reculer le mal-être.**

En France, c'est à partir de l'année 2013 que la sémantique a glissé vers un registre plus positif, principalement à travers les termes « qualité de vie au travail ». La préoccupation du bien-être s'inscrit dans ce mouvement récent.

Comment évaluer le bien-être quand on est dirigeant ?

La méthode la plus rigoureuse consiste à conduire un diagnostic fondé, entre autres, sur des questionnaires validés scientifiquement. Nous disposons aujourd'hui d'outils qui permettent de quantifier très précisément le mal-être et le bien-être. Cependant, tous les dirigeants n'ont pas les moyens, le désir ou le temps pour procéder à un tel diagnostic. Ils devront alors s'en remettre à leur perception, et leur évaluation sera nécessairement approximative et biaisée. Biaisée parce que leur entourage direct a parfois intérêt à passer sous silence ce qui ne va pas. Pour cette raison, les dirigeants ont intérêt à multiplier les sources d'information sur l'état des troupes.

Une fois cela fait, ils pourront accorder une attention particulière à plusieurs signaux. **Le 1^{er} signal est l'atmosphère générale** : le climat semble-t-il morose ? **Un 2^d signal est l'absentéisme**, et plus particulièrement l'absentéisme de courte durée. Ça n'est pas tant la quantité d'absences qui est significative, que les raisons pour lesquelles les absents sont absents : ont-ils perdu l'envie de venir au travail ? Cherchent-ils à fuir, à s'économiser ? **Il faut enfin se poser les mêmes questions face aux démissions, aux départs non souhaités par l'employeur.**

Le bien-être entretient-il un lien avec l'engagement au travail ?

Dans une certaine mesure, **l'engagement est une manifestation comportementale du bien-être. On s'engage pleinement dans son travail lorsqu'on en tire du plaisir et du sens. Faute de plaisir et de sens, l'engagement est limité : les salariés comptent leur effort.** On peut générer du plaisir en sollicitant l'ingéniosité des salariés, en les sortant d'une stricte position d'exécutant. On peut donner du sens en nourrissant le sentiment d'utilité, ce qui suppose de placer les individus au service d'un idéal, d'explicitier le rôle que chacun joue dans la poursuite de l'idéal, et de renforcer les liens d'appartenance. C'est bien la figure du dirigeant visionnaire qui doit s'imposer ici, pour définir ce qu'il y a « de beau, de bien et de vrai » dans ce que l'entreprise propose et attend. ”


L'environnement

Un volet de la RSE investi par les secteurs du transport et du tourisme



Part des entreprises qui...	INDUSTRIE	BTP	COMMERCE	TRANSPORT	TOURISME	SERVICES	Moyenne
... pensent que la protection de l'environnement est tout à fait de leur responsabilité	37 %	43 %	48 %	48 %	37 %	39 %	41 %
... recyclent, trient ou valorisent les déchets	82 %	80 %	78 %	71 %	90 %	63 %	74 %
... ont une politique d'économie d'eau et/ou d'énergie	49 %	40 %	54 %	66 %	70 %	36 %	44 %
... cherchent à réduire leur empreinte carbone	16 %	26 %	21 %	69 %	20 %	24 %	23 %
... font de l'écoconception	22 %	14 %	21 %	26 %	23 %	14 %	18 %
... ont une certification du type ISO 14001/50001	23 %	20 %	20 %	20 %	20 %	14 %	19 %

 Le ou les secteur(s) le(s) plus avancé(s)

 Le ou les secteur(s) le(s) moins avancé(s)

Lecture du tableau : 90 % des sociétés de tourisme recyclent, trient, ou valorisent les déchets, contre 63 % des entreprises de services et 74 % de l'ensemble des PME-ETI.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/ Juin 2017, 1 154 répondants.

Que font les PME-ETI les plus avancées ?

Quelques exemples de bonnes pratiques issues des PME-ETI rencontrées au cours des derniers mois :



Politique d'économie des ressources :

- installer des ampoules basse consommation, programmer un code d'activation sur l'imprimante, installer des robinets automatiques, acheter du mobilier de 2^{de} main, favoriser le co-voiturage, équiper les bureaux de poubelles de tri et sensibiliser les collaborateurs aux éco-gestes quotidiens ;
- mettre en place un calculateur d'impact environnemental, mesurer la réduction de son empreinte en conséquence, et fixer des objectifs à court et moyen termes.



Écoconception :

- identifier les points clés de la chaîne de production où les économies de matières premières, d'énergie, et de ressources sont possibles. Mais aussi, envisager de donner plusieurs vies aux produits, et proposer à ses clients des solutions de recyclage. Il s'agit de rendre ses produits ou services plus responsables.

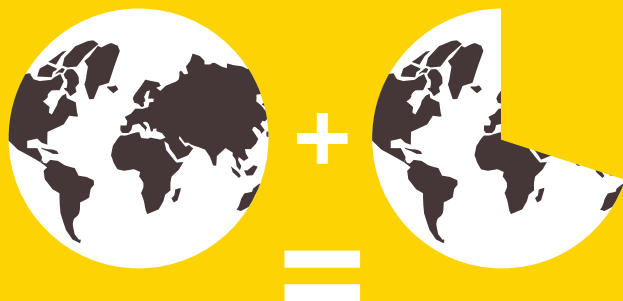


Économie de la fonctionnalité :

- passer de la vente de l'usage d'un bien, et non du bien lui-même, pour développer une solution intégrée remplissant les mêmes fonctions que le bien, tout en consommant moins de ressources énergétiques (ex. : Michelin vend des services garantissant un nombre de kilomètres parcourus, et non un pneu).

FOCUS

ENVIRONNEMENT : l'urgence écologique, les chiffres qui nous alertent



1,7 TERRE

**C'est le nombre de planètes nécessaires
aux besoins de la population mondiale en 2017 !**

Si rien n'est fait, ce chiffre passera à 2 en 2030.

Source : Global Footprint Network.



L'objectif...

30 %

C'est la réduction des émissions de gaz à effet de serre nécessaire pour atteindre l'objectif de non-dépassement du seuil de 2°C de réchauffement planétaire d'ici à 2030.



Si rien n'est fait...

+4,8°

C'est la hausse de température que la planète pourrait atteindre à la fin du siècle.

30 %

C'est la perte d'espèces vivantes, et donc de biodiversité, d'ici la fin du siècle.

1 mètre

C'est l'augmentation attendue du niveau moyen des océans à l'horizon 2100.

400 millions

C'est le nombre de personnes vivant à moins d'1 mètre au-dessus du niveau des mers... Rappelons que la moitié des 20 plus grandes villes de la planète sont portuaires.

entre 1 et 6 %

C'est la perte de PIB mondial à laquelle les économies devront faire face d'ici 2050.

Source : lemonde.fr, les chiffres de la COP 23.

L'inaction face à l'urgence

Quelles sont les conséquences ?

En ne répondant pas à l'urgence de la question environnementale, l'humanité s'expose à de grands risques, ayant des conséquences directes sur les économies. D'après l'OCDE, le maintien des émissions de gaz à effet de serre au même rythme que celui d'aujourd'hui entraînerait **une dégradation située entre 1 et 6 % du PIB mondial d'ici 2050**.

Ci-après, les catégories d'impacts pris en compte par l'OCDE dans ses estimations, dans son dernier rapport sur les conséquences économiques du changement climatique (2016).

Agriculture



- Modification du rendement des cultures
- Mortalité et morbidité des animaux d'élevage dues à l'exposition à la chaleur et au froid
- Modification de la productivité des pâturages et des terres de parcours
- Modification de la productivité de l'aquaculture
- Modification des prises de poissons

Zones côtières



- Perte de terres et de capital due à l'élévation du niveau de la mer

Phénomènes extrêmes



- Mortalité, dommages causés à la terre et au capital par les ouragans
- Mortalité, dommages causés à la terre et au capital par les inondations



Santé

- Mortalité et morbidité dues à l'exposition à la chaleur et au froid (y compris canicule)
- Mortalité et morbidité dues aux maladies infectieuses, cardio-vasculaires et respiratoires



Demande d'énergie

- Modification de la demande d'énergie à des fins de refroidissement et de chauffage



Écosystèmes

- Perte d'écosystèmes et de biodiversité
- Modification des rendements des plantations forestières



Stress hydrique

- Modification de l'offre d'énergie
- Modification des quantités d'eau potable disponibles pour les utilisateurs finaux (y compris les ménages)



Sécurité humaine

- Troubles civils
- Migrations humaines



Point de basculement

- Événements perturbateurs de grande envergure

Liste non exhaustive.

Source : OCDE, « Les conséquences économiques du changement climatique », Septembre 2016.

La gouvernance et les parties prenantes

Les entreprises de services semblent
les plus avancées sur ces 2 axes



Part des entreprises qui...	INDUSTRIE	BTP	COMMERCE	TRANSPORT	TOURISME	SERVICES	Moyenne
... ont une démarche RSE structurée autour d'un plan d'actions	30 %	21 %	31 %	30 %	32 %	23 %	26 %
... ont mis en place un comité de direction	50 %	40 %	45 %	47 %	30 %	54 %	49 %
... ont une charte éthique/ de bonne conduite	34 %	30 %	38 %	44 %	36 %	42 %	38 %
... ont ouvert leur capital aux collaborateurs	4 %	3 %	2 %	1 %	3 %	10 %	6 %
... ont une démarche de qualité/sécurité	70 %	51 %	60 %	80 %	73 %	55 %	61 %
... ont mis en place une relation gagnant-gagnant avec leurs fournisseurs	61 %	66 %	74 %	66 %	63 %	49 %	59 %
... offrent un appui ou une aide à des projets de développement local	23 %	18 %	25 %	23 %	20 %	26 %	24 %

● Le ou les secteur(s) le(s) plus avancé(s)

● Le ou les secteur(s) le(s) moins avancé(s)

Lecture du tableau : 80 % des sociétés de transports ont une démarche de qualité/sécurité, contre 51 % des entreprises du BTP et 61 % des PME-ETI.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête « Fier d'être dirigeant », Mai/ Juin 2017, 1 154 répondants.

Que font les PME-ETI les plus avancées ?

Quelques exemples de bonnes pratiques issues des PME-ETI rencontrées au cours des derniers mois :



Gouvernance :

- formalisation d'une vision stratégique communiquée à tous, de façon régulière et transparente ;
- gouvernance ouverte : création d'un comité de direction, d'un comité stratégique, d'un conseil de surveillance avec intégration de membres du personnel et d'administrateurs indépendants ;
- intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, par exemple via une démarche de labellisation globale de type LUCIE ;
- management participatif/consultation des salariés/délégation de la décision ;
- ouverture du capital aux collaborateurs ;
- communication transparente des résultats de l'entreprise.



Parties prenantes :

- cartographie des parties prenantes, développement du dialogue avec les parties prenantes ;
- relations équilibrées et équitables avec les fournisseurs, préférence pour les circuits courts ;
- certification de la qualité et sécurité des services / produits ;
- mise en œuvre des procédures répondant à la demande de ses clients (service après-vente dédié, questionnaires de satisfaction, compensation...)
- implication dans la vie locale : journées portes ouvertes, parrainage et sponsoring d'activités locales, relations avec les écoles, etc.

Les premiers pas :

comment structurer sa démarche, comment obtenir l'adhésion des collaborateurs

Pour s'affranchir du caractère « anecdotique » ou pire, « contraint » de la RSE, les pratiques mises en place dans l'entreprise ne peuvent plus se contenter de rester en périphérie de l'activité, ou tout simplement ponctuelles.

Les dirigeants d'entreprises interrogés nous ont montré à quel point l'approche de la RSE s'avérait diverse et propre à chacun. Cette « personnalisation » de la démarche est juste, car elle permet une grande cohérence avec les valeurs de l'entreprise. **Elle témoigne de la sincérité des équipes dirigeantes et leur assure donc une forte légitimité.** Pour autant, il ne faudrait pas laisser penser que la RSE ne relève que d'un certain « bon sens » naturel. Sans mise en cohérence globale de la démarche avec le modèle d'offre et d'organisation de l'entreprise, il y a peu de chances d'embarquer et convaincre le plus grand nombre !

Pour que la RSE porte tous ses fruits, elle doit être placée au cœur de l'entreprise et donc au cœur de son système d'organisation et de son système d'offre. Mais pas seulement, l'entreprise doit se référer et intégrer l'ensemble de ses parties prenantes à sa démarche c'est-à-dire les salariés, les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les pouvoirs publics, la société civile ou encore, les médias. S'investir pleinement dans une démarche RSE, c'est aussi accepter de sortir de sa zone de confort pour aller toujours plus loin dans ses engagements.

Oui mais, comment procéder ?

Intégrer la RSE au cœur de son entreprise, cela ne se décrète pas. Cela demande du temps, et le temps, c'est de l'argent. Il s'agit d'un réel investissement !

- Dans un 1^{er} temps, il faut accepter de tâtonner, discuter avec l'ensemble de ses partenaires (salariés, actionnaires, investisseurs), et passer en revue les process de l'entreprise
- Ensuite, il faut dresser un état des lieux de ce qu'il se fait aujourd'hui au sein de son entreprise, et élaborer la vision de ce que l'on aimerait faire et être demain. La démarche peut conduire à un réel plan de transformation
- Nommer un pilote et mettre en place un plan d'actions à court et moyen termes

Commencer par mettre en œuvre des mesures modifiant la gouvernance ou l'aspect social de l'entreprise semble être une entrée en matière pertinente.

La RSE comme transformation managériale permet ensuite d'envisager un spectre plus large d'actions, dont celles ayant trait à l'environnement.

Ce travail peut ne pas se faire seul : un état des lieux peut être accompagné avec, et / ou réalisé par des organismes externes (des cabinets de conseil spécialisés, des syndicats professionnels, des acteurs territoriaux, ...).

Par ailleurs, de nombreux référentiels d'actions à mettre en œuvre peuvent servir de guide : ISO 26000, *Global Reporting Initiative*, *Global Compact*, ISO 14001, ...

Des labels comme Lucie ou Planet' RSE aident les entreprises à structurer et mettre en place un plan de progression en cohérence avec l'activité et les contraintes spécifiques à chaque entreprise.

Dans tous les cas, il ne faut pas hésiter à se faire accompagner.



BÉATRICE GISCLARD

Designer, attachée d'enseignement et de recherche à l'Université de Nîmes

“ **Si vous voulez que les collaborateurs adhèrent à la démarche RSE, alors le design social est un outil pertinent.** ”

Qu'est-ce que le design social ?

Commençons par définir ce qu'est le design. On utilise trop souvent ce terme comme un adjectif synonyme de beau. On dit, par exemple, d'une chaise qu'elle est « design ». Or, l'objet du design n'est pas de produire un effet de style, mais d'agir sur l'expérience quotidienne en résolvant ou améliorant des situations jugées problématiques.

Le design social consiste à trouver des solutions en partant de l'expérience utilisateur et en intégrant l'utilisateur final dans le processus créatif lui-même pour aboutir à un produit, une offre ou un service pour les gens tels qu'ils sont et non tels que l'on voudrait qu'ils soient.

Le travail du designer social consiste à concevoir des offres en relation avec des utilisateurs finaux. Il ne s'agit pas seulement de les écouter comme le font les *marketers* dans les *focus groups*, mais de les engager dans la conception des produits, des prototypes et d'intégrer leurs remarques pour aboutir *in fine* à un produit satisfaisant. **Le design social, c'est une méthodologie de conception qui repose sur la participation et l'agrément du client ou utilisateur final. Le designer social est dans le « faire », plus que dans le « dire ».**

En quoi le design social s'inscrit-il dans la RSE ?

De façon évidente, c'est un moyen de se rapprocher des clients, d'établir une relation avec eux et de mieux les comprendre.

Ensuite, le design social est un outil dont peuvent se saisir les dirigeants pour résoudre certaines de leurs problématiques, je pense notamment à l'introduction d'innovations qui induisent des changements comportementaux chez les collaborateurs. Quand les freins à l'innovation sont d'ordre psychologique, alors le design social est une démarche appropriée et pertinente qui rendra le changement plus acceptable. Le fait que les collaborateurs participent à la conception d'un espace, d'une procédure, d'un service ou d'une offre renforce automatiquement leur adhésion.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui voudrait mettre en œuvre une démarche RSE ou développement durable, quel peut être l'apport des designers sociaux ?

Le design social a un intérêt si l'enjeu est de faire en sorte que les collaborateurs s'approprient la démarche. Il y a toujours l'alternative qui consiste à imposer la démarche de façon autoritaire, en transmettant des ordres.

Afficher des messages tels que « Triez vos déchets » ou « Pensez à éteindre la lumière », est un bon début, mais les collaborateurs n'iront jamais au-delà des ordres. Et, ils verront la RSE comme une contrainte supplémentaire. Cette démarche restera l'affaire d'une poignée de personnes référentes dans l'entreprise. Pour dépasser les objectifs, pour aller plus loin, pour que ce soit efficace, il faut que les collaborateurs s'approprient la démarche. C'est le rôle des designers sociaux de mettre en place les conditions de cette appropriation dans l'entreprise. Cela passe par des dispositifs, souvent ludiques, où l'on évolue très vite de l'idée à l'action. Il s'agit de dépasser le discours, le « y a qu'à, faut qu'on » et d'être dans le « faire » pour aboutir à un résultat qui soit satisfaisant pour les 2 parties, la Direction et les collaborateurs. ”

TÉMOIGNAGES DE DIRIGEANTS

Denis GARCIN JH MESGUEN

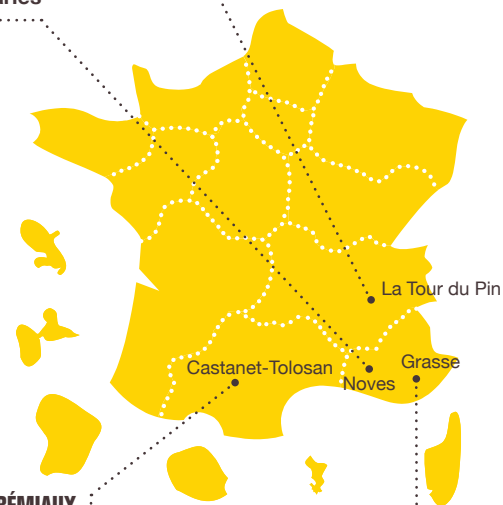
Transport
de fruits & légumes
et transport
frigorifique
Noves
(Bouches-du-Rhône)

400 salariés

Romain FERRARI SERGE FERRARI

Fabrication et distribution de
matériaux composites souples
La Tour du Pin (Isère)

703 collaborateurs



Pascal GRÉMIAUX EURECIA

Édition de systèmes
d'information RH
Castanet-Tolosan
(à proximité de Toulouse,
Haute-Garonne)

46 salariés

Benoit REY ARECO

Conception,
réalisation, installation
et maintenance
de systèmes
de nébulisation
Grasse (Alpes-Maritimes)

85 collaborateurs



Benoit REY,
Co-gérant ARECO
Grasse (Alpes Maritimes)

“ La RSE est un « fil rouge » qui permet d’améliorer l’ensemble de l’entreprise. C’est économiser les ressources mais aussi produire de la richesse de façon vertueuse. Le terme « performance globale » serait toutefois mieux compris et entendu. ”

Fiche d’identité

de l’entreprise



Année de création : 1998

Activité : conception, réalisation, installation et maintenance de systèmes de nébulisation

Chiffre d’affaires : 8 M€ en 2016, (11 M€ prévus en 2017)

Effectif : 85 collaborateurs en 2017



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ C'est auprès de cercles de dirigeants comme le CJD (Cercle des Jeunes Dirigeants), l'UPE (Union Pour les Entreprises), ou encore la CCI que nous avons entendu parler de RSE les 1^{res} fois. Nous avons tout de suite compris que les actions RSE étaient parfaitement en phase avec notre état d'esprit, que cela nous permettrait non seulement de nous structurer autour de valeurs fortes mais aussi d'affirmer notre positionnement. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une stratégie d'entreprise qui épouse un plan labellisé RSE :

- établissement d'un plan triennal labellisé CEDRE (programme RSE pour les entreprises de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur) ;
- implication forte des salariés dans la mise en œuvre du plan RSE.

“ À l'occasion de l'évaluation annuelle, chaque salarié est challengé sur ses objectifs qui contribuent aux 3 piliers de développement durable : le pilier économique, le pilier sociétal et le pilier environnemental. Chacun à son niveau fait donc avancer la démarche RSE de l'entreprise. Ces 3 piliers sont exposés en préambule aux nouveaux salariés dès leur arrivée afin d'éviter qu'ils se disent qu'il y a d'un côté le travail, et de l'autre, la RSE. Il faut que la RSE imprègne au quotidien tous nos salariés dans tout ce qu'ils font. ”

Un changement de modèle économique pour intégrer l'économie de la fonctionnalité :

- lancement d'une gamme de produits en écoconception ;
- développement des activités de services.

“ Nous mettons en œuvre plusieurs actions pour nous tourner davantage vers une économie circulaire et d'usage. C'est un énorme challenge. En résumé, il s'agit de créer plus de lien avec nos clients et non leur vendre plus de biens physiques. Nous pouvons, par exemple, réutiliser des machines que nous avons déjà vendues, et développer une palette de services autour de notre produit de base. Ou encore, expliquer à un client comment il peut augmenter ses ventes à l'aide d'applications digitales que nous développons pour lui... ”

Des conditions de travail pour favoriser le bien-être et l'implication des salariés :

- de nombreux avantages financiers et « en nature » pour tous ;

“ Nous avons mis en place un accord de participation et un accord d'intéressement avec une répartition égalitaire, pour tous les salariés et pas seulement les cadres. Nous travaillons aussi à la Qualité de Vie au travail en autorisant par exemple de travailler à distance. ”

- mise en place d'un baromètre de motivation ;

“ Notre baromètre s'appuie sur plusieurs leviers qui comprennent notamment : le salaire, les relations managériales, l'autonomie, les conditions de travail, etc. Nous apprenons beaucoup à travers ce baromètre. Il nous permet de nous assurer de la motivation de nos équipes et de contribuer à l'améliorer. ”

- développement des plans de carrière pour les collaborateurs.

“ Nous souhaitons, avant tout, structurer de beaux parcours d'évolution pour nos collaborateurs. Notre objectif majeur, c'est l'épanouissement professionnel de nos salariés ; cela contribue fortement à la performance de l'entreprise. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ Sur le plan économique, alors que notre chiffre d'affaires stagnait, nous avons fini par retrouver une croissance dans une conjoncture difficile.

Grâce à la RSE, nous avons su nous réinventer et mobiliser toutes nos énergies. Sur le volet social, nous avons divisé par 3 le *turnover* de l'entreprise à 3 ans. Nous avons fait monter en compétences les salariés. Sur le plan environnemental, nous avons diminué de 30 % notre consommation d'énergie fossile. Enfin, entre autres bénéfices, la RSE nous a permis également de répondre à des appels d'offres, découvrir de nouveaux partenaires et d'adopter une approche concurrentielle différente. ”



Denis GARCIN,

Directeur général et financier JH MESGUEN
Noves (Bouches-du-Rhône)

**“ Pour moi la RSE
c’est s’investir davantage dans
les problématiques sociales
et environnementales,
en respectant un ordre juridique
rigoureux et en s’assurant
une pérennité économique
sur le long terme. ”**

Fiche d’identité

de l’entreprise

Année de création : 1980

Activité : transport de fruits & légumes et transport frigorifique

Chiffre d’affaires : 75 M€ en 2017

Effectif : 400 salariés





Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ La législation AUBRY a été pour nous, transporteurs, un tournant majeur dans notre approche de la RSE. On peut considérer que cela a été « le » fait déclencheur historique.

Avec la loi AUBRY, nous avons été obligés d'adapter notre modèle économique. En effet, si nous voulions respecter les 35 heures imposées, les horaires de nos chauffeurs devenaient intenable. Transports JH MESGUEN a donc institué une solution « relais » en mettant en place 2 conducteurs par poste.

À partir de là, l'impulsion était donnée, nous avons voulu faire de l'entreprise un modèle, notamment à travers la mise en place de méthodes et pratiques RSE. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Une priorité donnée à la minimisation de l'impact environnemental de l'entreprise :

- labellisation d'une démarche de réduction des émissions de gaz à effet de serre par l'ADEME⁽¹⁾ depuis 2013 ;

“ La totalité de notre parc est constituée de 150 camions qui respectent tous la dernière norme de moteur la moins polluante appelée « Euro 6 ». Nos camions sont des facteurs de nuisance, nous rejetons des particules. L'idée était de compenser et d'apporter notre pierre à l'édifice. ”

- passage de toute la flotte des véhicules de service vers l'électrique ;

“ L'ensemble de nos véhicules de service vont passer à l'électrique. Ce n'est pas plus économique mais c'est écologique. ”

- projet de construction dès 2019 d'un parking solaire (plateforme dotée d'un toit solaire).

⁽¹⁾ Agence De l'Environnement Et de la Maîtrise de l'Énergie.

Un changement de modèle organisationnel :

- réduction de la pénibilité des chauffeurs routiers *via* la mise en place d'une organisation par « relais » (passage d'un camion = 1 chauffeur à 1 camion = 2 chauffeurs).

“ Nous avons été précurseurs en proposant à nos chauffeurs de transmettre leur camion à un nouveau chauffeur quand sa capacité légale de conduite est écoulee et de se reposer dans une chambre d'hôtel. Nous avons, par la suite, amélioré notre modèle en embauchant dans des zones relais, ce qui a permis notamment à certains conducteurs de dormir chez eux plus souvent. ”

Un environnement de travail propice au dialogue social et à la communication :

- attention particulière portée au dialogue social avec les organes de représentations des salariés ;

“ Bien avant la Loi Macron, nous avons déjà introduit le dialogue social dans l'entreprise : les DP (Délégués du personnel), un CE, un CHSCT (Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail). Et cela fait longtemps que nous avons passé des accords sur différents sujets (accords unilatéraux de l'employeur). ”

- développement d'une culture de transparence et de partage.

“ Nous faisons un séminaire 1 fois par an où l'ensemble des agents de maîtrise et des cadres sont réunis pour faire un point général sur la stratégie de l'entreprise : les résultats et les pistes de développement. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ Le plus gros bénéfice est économique : nous avons très sensiblement diminué notre consommation en carburant (charte CO2 ADEME, Euro 6). Sachant que c'est un poste qui représente 25 % de nos charges d'exploitation...

Ensuite, vient un bénéfice d'image pour l'entreprise. Avoir une belle flotte de camions récents et renouvelés attire plus de candidats conducteurs. C'est important en cette période de pénurie de chauffeurs. Ils viennent chez nous, car ils sont assurés d'avoir en main un camion neuf et la meilleure technologie. Les chauffeurs sont fiers de leur camion. Autre point fort : ils parlent de l'entreprise très positivement. ”



Pascal GRÉMIAUX,
CEO et Fondateur EURÉCIA
Castanet-Tolosan (Haute-Garonne)

“ Une démarche RSE pour nous, c’est inscrire l’entreprise sur une trajectoire de croissance tout en prenant en compte le bien-être des salariés, l’environnement et l’économie locale. J’adhère à 6 000 % au concept d’entreprise citoyenne. ”

Fiche d’identité de l’entreprise

Année de création : 2006

Activité : édition de SIRH à destination des entreprises, en particulier des PME

Chiffre d’affaires : 2,9 M€ en 2016

Effectif : 46 salariés





Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ Nous nous posons tous des questions, de façon individuelle. Pour être durable, l'entreprise doit être performante. Elle a des besoins, il faut du chiffre d'affaires pour payer les salaires, etc. Ensuite, on se développe et puis à un moment donné, on se dit qu'on a envie d'autre chose. On a envie de plus, on cherche à donner du sens à ce que l'on fait, à se sentir utile pour les uns et pour les autres. Quand on est infirmière ou chirurgien c'est peut-être plus évident et plus immédiat. Mais même nous à notre niveau, en tant qu'éditeur de logiciels SIRH, nous pouvons faire des choses pour nos équipes et l'étendre à nos clients. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Un environnement de travail de qualité et un mode de management ouvert :

- développement d'un état d'esprit « ouvert » ;

“ Si on prend les nouveaux modèles de management, l'entreprise libérée, tous ces termes, c'est toujours la même intention : faire en sorte que le salarié se sente mieux en le responsabilisant, en lui donnant plus d'autonomie... Tout cela se construit et passe par une remise en question. À commencer par une remise en cause de soi-même et de son propre fonctionnement. ”

- formation et coaching des managers pour développer le dialogue et la communication au sein des équipes ;
- déploiement d'un environnement propice au bien-être des salariés.

“ Pour moi, il a toujours été important de mettre à disposition un environnement qui soit agréable. Nous sommes dans une ancienne grange rénovée en loft industriel : briquettes, bois et métal sont réunis dans ces bureaux aménagés « comme à la maison ».

En termes de conditions de travail, de recrutement et de qualité de vie, nous sommes dans une démarche de bienveillance. Des massages, des corbeilles de fruits, une salle de repos sont mis à disposition des collaborateurs. Nous nous sommes même essayés à la permaculture dans notre petit jardin ! ”

Des relations qualitatives et durables avec les parties prenantes :

- mise en place d'enquêtes de suivi et questionnaires de satisfaction à destination des clients ;
- engagement de l'entreprise dans des démarches de labellisation tels que : label cloud, label sécurité, RGPD⁽¹⁾ ;
- institution de rapports respectueux et bienveillants.

“ Avec nos partenaires, nous sommes professionnels mais nous essayons aussi d'être chaleureux, d'avoir le sourire dans la voix... Il faut apprendre à se dire les choses simplement, à construire une relation de confiance, à savoir marquer et organiser des moments de convivialité. ”

Une sensibilisation des collaborateurs aux problématiques environnementales :

- optimisation de l'usage des ressources : économie d'énergie, gestion des déchets, limitation des déplacements lorsque c'est possible, etc.

“ Il s'agit d'une sensibilisation plutôt que des règles et une obligation. Dans nos locaux, nous essayons d'insuffler quelques bonnes pratiques : faire attention à trier nos poubelles, ne pas jeter trop de papier, ne pas se déplacer si ce n'est pas nécessaire...

Nous essayons de porter ces valeurs d'abord en interne puis en externe au travers de nos produits. Nous sommes en train de développer des indicateurs spécifiques dans notre SIRH. ”

⁽¹⁾Règlement général sur la protection des données.



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ Donner du sens ne se quantifie pas, cela n'a pas de valeur marchande. Pour autant, nous savons que c'est hyper positif et que ça nous aide à développer de bonnes relations avec nos collaborateurs, nos clients, nos fournisseurs et le territoire.

Par exemple, le recrutement des ingénieurs (java, R&D etc.) pour mon corps de métier est très tendu. Le fait d'avoir cet ADN « RSE », permet d'améliorer notre attractivité. Idem en faisant nos démos à distance. Cela permet aussi de faire beaucoup d'économies tout en ayant une démarche bienveillante vis-à-vis de l'environnement. Notre un bilan financier est donc positivement impacté. ”



Romain FERRARI,

Directeur général de SERGE FERRARI
La Tour du Pin (Isère)

“ **La RSE, c’est un domaine
de création de valeur !** ”

Fiche d’identité

de l’entreprise



Année de création : 1973

Activité : fabrication et distribution de matériaux composites souples (toiles enduites pour l’architecture, le nautisme, la communication visuelle...)

Chiffre d’affaires : 159 M€ en 2016

Effectif : 703 collaborateurs



Quel a été le fait déclencheur d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?

“ L'entreprise a toujours cherché des éléments de différenciation forts dans un secteur très concurrentiel.

Dans les années 70 et 80, nous nous sommes attachés à créer des produits uniques. Notre produit est unique. Nous concevons nous-mêmes nos machines : nos procédés sont uniques. Aujourd'hui encore, nous n'avons pas été copiés, bien que certains brevets soient passés dans le domaine public. Dans les années 90, Serge Ferrari a développé un 2^e axe de différenciation, en créant un département d'innovation concept pour ses clients. Notre ambition était de devenir la R&D de nos clients. Nous les avons aidés à développer de nouvelles applications. ”

“ Notre 3^e axe de différenciation, c'est la RSE. Nous voulons en faire un vrai levier de différenciation sur le marché, en augmentant notre pouvoir de prix. C'est un choix, c'est un investissement. Quand nous avons investi dans l'usine de recyclage de nos matériaux, qui étaient alors non recyclables, cela a été un énorme développement industriel (20 M€ d'engagés à ce jour) : nous ne l'avons pas fait par bonté d'âme, mais pour en tirer un avantage de différenciation. ”



Quelles sont les applications concrètes de la RSE dans votre entreprise ?

Protection de l'environnement :

- création d'une usine de recyclage.

“ Nous sommes dans l'industrie, dans la chimie. Alors oui, notre activité a un impact sur l'environnement. Mais nous essayons de le limiter. Nous avons créé, en partenariat avec Solvay, une usine de recyclage de nos matériaux. Cela représente un investissement colossal. Cette filiale continue de perdre 1 à 2 M€ par an. ”

Climat social :

- management participatif et dialogue social.

“ Le climat social est bon. Nous avons mis en place un intéressement dès 1975. Il peut représenter 15 à 20 %, voire 30 %, du revenu annuel. On a un système très participatif tant sur le plan de la rémunération que des décisions. Celles-ci se prennent au niveau du terrain. Par exemple, les collaborateurs participent à la conception des machines sur lesquels ils vont travailler. Cet esprit participatif s'est traduit, quand la société a grandi, par la création d'un syndicat autonome. Les collaborateurs ne voulaient pas faire appel à un syndicat trop politisé. Nous avons été l'une des 1^{res} entreprises en France avec un syndicat autonome. 50 % des salariés sont syndiqués et nous enregistrons un taux de participation de 80 % aux élections du personnel. ”

Ouverture du capital aux collaborateurs :

- 50 % des salariés sont entrés au capital lors de l'introduction en bourse de Serge Ferrari.

La relation client-fournisseur :

“ Nous avons développé des relations très fortes avec la majorité de nos fournisseurs et de nos clients. Nous ne les considérons pas comme des fournisseurs ou des clients, mais comme des partenaires de développement. Nous avons créé, avec eux, un écosystème d'innovation très fort. Nous ne perdons pas un client pour une question de prix ou une broutille. ”

La maîtrise des risques / la santé au travail :

“ On a créé un comité Vigi Alertes qui se pose les questions qui vont advenir dans les 3 à 5 prochaines années. Les perturbateurs endocriniens, c'est un sujet qui a, pour nous, 5 ans d'âge. ”



Quels bénéfices en tirez-vous ?

“ 1^{er} point, c'est un vecteur de confiance. En interne : confiance dans l'organisation, dans les objectifs, confiance entre les services... Et en externe aussi : cela facilite les échanges avec les parties prenantes, les élus, les actionnaires... Ce qui manque le plus, et ce qui se dégrade le plus vite dans l'entreprise aujourd'hui, c'est la confiance. C'est un capital difficile à mesurer, mais pourtant essentiel.

2^e point, cela participe au pouvoir de prix. Nous pouvons appliquer un prix plus élevé grâce à ce positionnement RSE, mais pas toujours ! Cela dépend un peu des segments de marché.

Enfin, dernier point, la RSE favorise la prescription dès lors que nous sommes sur les secteurs du bâtiment ou du public. C'est donc un facilitateur d'affaires. Cette démarche représente un coût et ça doit rapporter, sinon c'est de la philanthropie. ”

04.

ANNEXES

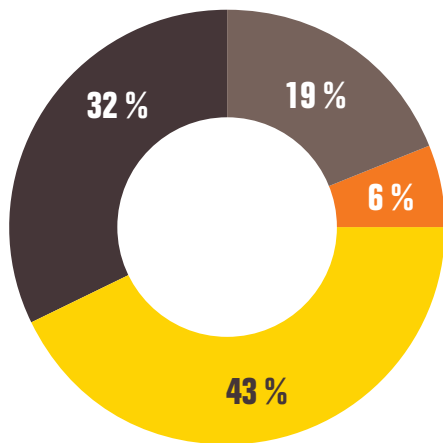
Méthodologie de l'enquête et structure de l'échantillon

Le questionnaire « **Fier d'être dirigeant** » a été envoyé par courrier électronique à 34 581 dirigeants de TPE, PME et ETI entre mai et juin 2017. Les dirigeants destinataires du questionnaire ont été sélectionnés sur la base d'un tirage aléatoire dans les bases de données de **Bpifrance**. Le questionnaire a été administré sous forme électronique ; il a généré **1 154 réponses**, soit un taux de retour de 3,3 %.

Les réponses nous sont parvenues **de toute la France** (à l'exception de la Lozère), **y compris des DOM-TOM** (31 réponses de Guadeloupe, de la Réunion et de la Guyane).

• VENTILATION PAR TAILLE D'ENTREPRISE

UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS



- **Moins de 20 salariés**
TPE
- **De 50 à 249 salariés**
Moyennes entreprises (ME)
- **De 20 à 49 salariés**
Petites entreprises (PE)
- **250 salariés et +**

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Fier d'être dirigeant* », Mai/Juin 2017, 1 154 réponses exploitées.

• VENTILATION PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ

UNITÉ : %, PART DES RÉPONDANTS

SECTEURS D'ACTIVITÉ	RÉPONDANTS	
	EN NOMBRE	EN %
Services	455	40 %
dont services aux entreprises	408	36 %
dont services aux particuliers	47	4 %
Industries	315	28 %
Commerce et réparation automobile	174	15 %
dont commerce de gros	110	10 %
BTP	126	11 %
Transport	36	3 %
Tourisme	30	3 %
TOTAL	1 136	100 %

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « *Fier d'être dirigeant* », Mai/Juin 2017, 1 136 réponses exploitées.

Bibliographie : articles académiques

Acquier Aurélien, Aggeri Franck,

« *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE* »,
La revue française de gestion, n°180, 2008

Carroll Archie B.,

« *Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct* »,
Business & Society, 1999

Carter Amanda J., Burritt Roger L.,

« *By whatever name : a typology of corporate social responsibility* »,
Journal of the Asia Pacific Centre for Environmental Accountability
vol. 13, no. 4, pp. 17-26, 2007

Courrent Jean-Marie, Spence Martine,

« *Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise* », revue internationale de la PME, volume 29, 2016

Garriga Elisabet, Melé Domènec,

« *Corporate social responsibility: mapping the territory* », Journal of Business Ethics, 2004

Allouche José, Laroche Patrice,

« *Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature* », Colloque « *Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?* », 2005, Nancy, France

Orlitzky Marc, Siegel Donald S., Waldman David A.,

« *Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability* », Business & Society, 2011

Berger douce Sandrine,

« *Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME* », premiers résultats d'une étude française, Revue Management & Avenir, 2008

Barnett Mickaël, Salomon Robert M.,

« *Does It Pay to Be Really Good? Addressing the Shape of the Relationship between Social and Financial Performance* », Strategic Management Journal, 2012

Études et enquêtes

Benhamou Salima, Diaye Marc-Arthur, Crifo Patricia,

« *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique* », France stratégie, janvier 2016

Ernst Emilie, Honoré-Rougé Yolane,

« *La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue* », INSEE, novembre 2012

Ekodev, des enjeux et des hommes, Viavoice,

« *Baromètre l'entreprise responsable, ce sont les salariés qui en parlent le mieux* », édition 2016

L'observatoire des achats responsables, CCI France,

CGPME, Médiation interentreprises,
« *Baromètre RSE des PME* », édition 2013

Medef, Eco Vadis, Guide pratique,

« *Cap vers la RSE pour les TPE/PME : c'est possible* », février 2017

OCDE,

« *Les conséquences économiques du changement climatique* », septembre 2016

Sponsor de l'étude

- **Philippe Kunter**, Directeur du Développement durable et de la RSE, **Bpifrance**

Les membres du comité de pilotage

- **Sylvie Casenave-Péré**, Président-Directeur général, Posson Packaging
- **Jean-Marie Courrent**, Professeur en entrepreneuriat et management de la PME et Directeur de l'Observatoire International du Développement Durable en PME - Labex Entreprendre - Université de Montpellier
- **Marc Jacouton**, Président, RSE Développement
- **Hervé Lelarge**, Directeur régional, **Bpifrance** Rennes
- **Catherine Maille**, Responsable Développement Durable RSE, **Bpifrance**
- **Laure Verdeau**, **Bpifrance**, Chargée de mission pôle Initiative Conseil, **Bpifrance**
- **Benoît Villain**, **Bpifrance**, Chargé d'investissement Fonds Propres PME Île-de-France, **Bpifrance**
- **Romain Ferrari**, Directeur général, Serge Ferrari

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 1 154 répondants aux questionnaires, ainsi que les 19 dirigeants qui ont accepté de recevoir les équipes de **Bpifrance Le Lab** pour partager leur vision de la RSE : **Olivier Baud** (Energy Pool), **Jean-Yves Bois** (Agilicom), **Hervé Colin** (Solencol), **Gilles David** (Enertime), **Stéphane Deroueux** (Well Job), **Laurent Duray** (Lim Group), **Philippe Gac** (Transports Mesguen), **Denis Garcin** (Transports Mesguen), **Fabienne Gastaud** (WIT), **Pascal Grémiaux** (Eurecia), **Thibault Guillaumont** (Holusion), **Pascale Maguin Tenenbaum** (Telecom Exos), **Daniel Martinez** (Stic Distribution), **Andrea Paolett** (Groupe Guinier), **François Pignolet** (Centre Ouest Céréales), **Damien Racle** (Manexi), **Benoît Rey** (Areco), **Gilles Saada** (CMBB), **Corinne et Pascal Torres** (Osmose).

Les auteurs remercient les experts qui ont accepté de nous recevoir et de partager leurs connaissances avec nous : **Patrick Bourdil** (Directeur Mission RSE - Goodwill management), **Sylvain Lambert** (Associé PwC), **Kristell Guizouarn** (Directeur développement durable - GROUPE AVRIL), **Fabrice Bonnifet** (Directeur Développement durable & Qualité, Sécurité, Environnement Groupe Bouygues), **Agnès Rambaud Paquin** (Fondatrice des Enjeux et des Hommes), **Elisabeth Laville** (Fondatrice Utopies), **Olivier Millet** (Président directoire Eurazeo), **Béatrice Gisclar** (Designer, attachée d'enseignement et de recherches à l'Université de Nîmes), **Olivier Tirmarache** (Directeur Associé Stimulus conseil), **Karine Armani** (Directrice associée, Equilibres), **Gérard Vaël** (Coach médiateur), **André-Yves Portnoff** (Futuribles international, Chaire Edgar Morin de l'ESSEC).

Les auteurs remercient également :

- **Matthieu Brun et Alexandre Lekina**, pour leur apport d'expertise sur l'analyse des données du questionnaire ;
- **Anaëlle Lise et Guillaume Eichene**, chargés de mission en stage à **Bpifrance Le Lab**, pour leur participation à la réflexion et leur appui aux entretiens en face-à-face avec les dirigeants ;
- **Guillaume Lagane**, pour ses illustrations.

 bpifrancelelab@bpifrance.fr

 www.bpifrance-lelab.fr

 www.twitter.com/BpifranceLeLab

 www.fr.linkedin.com/company/bpifrance-le-lab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de **Bpifrance Le Lab**

David TARGY,
Responsable des publications,
chef de projet de l'étude

Véronique LE MOAL,
Responsable d'études,
membre de l'équipe projet

Barbara LEVY-ORTEGA,
Responsable des interviews dirigeants,
membre de l'équipe projet

Cécile SCHOENBERG,
Responsable d'études,
membre de l'équipe projet