



## COLLOQUE RESPONSABILITE SOCIETALE DES ORGANISATIONS

### A quel point la RS est-elle réellement stratégique ?

**Michel PUECH (Philosophe, Paris Sorbonne)**

Michel PUECH propose de présenter ses observations et hypothèses, en tant que philosophe de la technologie et du soutenable, et du rapport entre les deux. Il nous livre son point de vue de transmetteur du monde intellectuel vers le monde de l'entreprise.

Pour lui, le vrai sujet est le lien entre la puissance qu'offrent les technologies et les systèmes de valeurs.

#### BILAN RESUME

- La RS est stratégique en tant que système de valeurs affectant le cœur d'activité de toute organisation comme une nouvelle contrainte forte.
- L'orientation stratégique reste au choix : entre stratégie défensive et stratégie dynamique, entre la passivité (subir, gérer à minima et en périphérie) et prise en charge active (identifier et exploiter des opportunités dans le cœur de métier).

*Une telle situation s'est-elle déjà présentée ? Oui, avec la micro-informatisation des organisations et des activités : ce que vous allez faire en responsabilité sociétale, si vous faites du béton ou de la fraise, n'est pas plus « périphérique » que ce que vous faites en informatique ! L'informatique ne s'est-elle pas déclinée partout dans votre organisation ?*

#### I - LA RESPONSABILITE SOCIETALE : UN SYSTEME DE VALEURS

##### Quel objet représente la responsabilité sociétale (au sens ISO 26000) ?

La responsabilité sociétale est un système de valeurs sur lequel nous manquons de vision, alors que toute stratégie nécessite une vision. Le système manque en effet de clarté. Il nous faut le clarifier.

La responsabilité sociétale est un objet flou car elle est à la fois :

- une nouvelle tendance de communication (ex : pour bien faire remarquer qu'on propose des couverts en amidon de maïs, on va les emballer dans un emballage plus volumineux que les couverts eux-mêmes ... ces couverts sont donc un support de communication) ;
- une nouvelle obsession réglementaire des bureaucraties d'État et internationales (on ne compte plus les normes, papiers à remplir, agences ou commissions mises en place pour s'occuper de responsabilité sociétale)
- un nouvel habillage « mode » des banalités et corvées secondaires dans la gestion des entreprises (préoccupations déjà au centre de la vie ordinaire des entreprises, dont on peut penser qu'elles sont relookées pour en faire oublier la banalité)

- une nouvelle utopie moralisatrice et totalement irresponsable, qui nous « évangélise » et agace (miser sur l'idéologie pour amener le changement est une erreur car le développement durable n'est pas une religion. On doit être plus subtils : la responsabilité sociétale est un ensemble de valeurs à comprendre et à mettre en œuvre. Il s'agit de réussir le changement d'un système de valeur).

La responsabilité sociétale est un objet d'un autre niveau, non évaluable aussi sommairement.

C'est un nouveau référentiel de valeurs.

Les difficultés d'intercompréhension et d'évaluation sont souvent liées au changement de repères.

La responsabilité sociétale est floue, secondaire, non stratégique... dans l'ancien repère. Il nous fait changer de lunettes pour sortir du brouillard !

## II - L'ENTREPRISE : UN RESEAU EN PERPETUELLE RECONFIGURATION

### Un réseau comprend un centre et une périphérie

Trouver les bonnes lunettes, c'est analyser l'entreprise ou l'organisation, non plus comme une mécanique, mais comme un réseau complexe, en perpétuelle reconfiguration.

L'essentiel dans un réseau est constitué par son centre et sa périphérie.

Son centre n'est autre que son cœur de métier, c'est-à-dire une activité centrale ou stratégique, où naît la valeur ajoutée.

Sa périphérie, regroupe des activités de plus en plus nombreuses et complexes : celles liées aux ressources humaines, à la finance, à la réglementation et au juridique, à la communication, ...

### La responsabilité sociétale : une activité centrale qui appelle à reconfigurer le cœur de métier

La responsabilité sociétale est souvent considérée comme une activité périphérique alors qu'il s'agit d'une activité centrale. Cette erreur conduit à vouloir la voir « rester à sa place », « faire dans son coin », alors qu'elle doit au contraire conduire à reconfigurer le cœur de métier.

Il faut que la responsabilité sociétale fasse comme la micro-informatique : elle n'est pas « restée à sa place » mais a tout envahi et restructuré dans les organisations. Elle est devenue le « bon modèle » de changement invasif. Elle a conduit à une reconfiguration complète des cœurs de métiers : elle s'est décliné dans tous les domaines de l'entreprise.

La responsabilité sociétale renvoie à **l'acceptabilité de l'activité**, qui fait partie du cœur de métier et de la possibilité de valeur ajoutée.

- L'acceptabilité sociétale en général : c'est l'insertion dans les systèmes de valeur « soutenables ». Ce que l'on fait est-il acceptable ? Dans quels systèmes de valeurs notre activité s'inscrit-elle pour être acceptable, durable ? Détruit-elle des emplois ? Si oui, elle est moins acceptable.
- L'acceptabilité économique et sociale est devenue centrale : autrefois, l'acceptable se définissait par « faire du profit » et « être tranquille » (paix sociale). Aujourd'hui, on ne peut plus seulement gérer la tranquillité pour faire son activité.
- L'acceptabilité écologique : elle ne se gère pas en termes de communication, mais de soutenabilité réelle, c'est-à-dire d'insertion dans des cycles écologiques viables. Ainsi, par exemple, l'écologie industrielle permet de faire évoluer son métier pour faire accepter son activité.

Aux Etats-Unis, on parle depuis longtemps de **légitimité d'opérer**, ce qui n'a rien à voir avec le droit d'opérer.

De plus en plus, la légitimité d'opérer conditionnera la possibilité d'opérer.

Le cœur de métier ancien reste indispensable (*ex : produire de l'énergie, construire et entretenir des routes, produire ou distribuer du lait, ...*), mais il ne suffit plus à rendre légitime l'opération d'une organisation (*ex : je ne suis plus légitime à produire de l'électricité si j'irradie la population, je ne suis plus légitime à extraire du pétrole si je salis les plages, je ne suis plus légitime à entretenir les routes si j'asphyxie mes travailleurs sans-papiers ...*).

### **La centralité de la responsabilité sociétale : un système de valeurs à intégrer de l'intérieur**

L'activité ne peut plus simplement « s'entourer » de précautions « RS ».

On ne peut simplement rajouter une couche de responsabilité en surface, car les prises de responsabilité ne s'effectuent pas en surface, même si elles concernent des « externalités » dans l'ancien système de valeurs.

Le problème n'est pas de savoir comment parler de l'entreprise pour la rendre présentable grâce à une nouvelle plaquette, mais de savoir **comment réinventer son cœur de métier pour lui faire intégrer de l'intérieur**, au moins à minima, **les exigences de la responsabilité sociétale**.

*Analogie : une entreprise qui achète et développe de l'informatique simplement pour faire plaisir à son Directeur, soigner sa communication, rassurer ses banquiers, ou satisfaire son personnel passionné de gadgets électroniques, ... commet une erreur stratégique, car elle a une approche périphérique et non centrale.*

### **III – OPERER UN CHANGEMENT RADICAL DE VALEURS**

---

#### **De la langue de bois au pragmatisme**

La première option, qui est une grave erreur, consiste à céder à la tentation de faire semblant de changer. Dans toutes les entreprises, on pratique la langue de bois, tout le monde le sait, personne n'est dupe. C'est une logique de domination qui crée d'ailleurs de la souffrance.

La seconde option est celle du pragmatisme : il s'agit de se dire que, puisqu'il faut changer, autant bien le faire.

Cette approche consiste à ne pas considérer la responsabilité comme un risque extérieur, mais comme quelque chose que l'on prend en charge directement, de l'intérieur.

Dans le nouveau système de valeurs, cette prise en charge directe de la responsabilité marque un changement : elle n'est plus une barrière ni une externalité virtuelle, elle concerne directement, sans intermédiaire, l'entreprise et toutes ses entités :

- internes (acteurs de l'entreprise) qui peuvent être motivés et moteurs

*Ex : le personnel d'un fast-food veillera à éliminer tout déchet au sol pour qu'aucun client ne glisse et se blesse, chacun se sentant engagé individuellement et responsable en cas d'accident. Il faut alors que la hiérarchie autorise le personnel à faire le nécessaire pour prévenir l'accident.*

- ... mais aussi externes (le secteur ou le business dans son ensemble)

*Ex : le secteur bancaire est vu en situation de responsabilité vis-à-vis de ses clients, qu'il doit bien conseiller.*

**La langue de bois, y compris le greenwashing, ne fonctionne pas** car la demande contient une exigence plus radicale que les jeux de rôles convenus.

De plus en plus, on préférera des dirigeants sincères : celui qui expliquera que la responsabilité sociétale et le développement durable ne l'intéressent pas sera mieux considéré que celui qui vante faussement son engagement dans la chose.

La gestion a minima des exigences de responsabilité sociétale, comme de simples contraintes, est directement contraire à cette nouvelle sensibilité de valeurs : elle est pire que tout !

La version cynique est également à éviter : la responsabilité sociétale ne relève pas du moralisme, ce n'est pas une question de « sincérité » morale. Aussi, le Président n'est pas obligé de faire croire qu'il a remplacé son amour des Porsche par celui du jardinage bio !

La responsabilité sociétale demande simplement des faits tangibles, vérifiables, correspondant à des indicateurs. Elle ne demande pas de « conversion », mais des actions effectives correspondant à un choix stratégique qui peut être perçu par certains acteurs comme contraint, voire même regrettable ou risqué.

La version pragmatique-cynique : il faut arrêter de dire « *on a fait le choix de la responsabilité sociétale* », car ce n'est pas vrai, on n'a pas le choix. On DOIT le faire et puisqu'on n'a pas le choix, autant bien le faire. On peut le faire a minima, mais on ne peut pas faire semblant, comme on ne peut faire semblant avec la micro-informatique.

## CONCLUSION : SUBIR OU FAIRE ?

-----

La responsabilité sociétale est à la fois contrainte et opportunité. En effet, les deux ne s'excluent pas car il y a des avantages à chercher les opportunités dans les contraintes.

Chacun doit faire le choix entre :

- subir (stratégie passive/défensive : gérer le minima, en périphérie)
- ou se lancer et faire (stratégie active/dynamique : mettre la responsabilité sociétale au centre et s'y atteler efficacement en identifiant et exploitant des opportunités dans le cœur de métier).

Ce choix est imposé !

## Témoignages

### M. PERRIN, Vice-Président du Conseil général de l'Allier

Deux éléments sont à l'origine de la prise en compte de la responsabilité sociétale au Conseil général, depuis 2008 : l'importance des moyens financiers consacrés à la commande publique et la compétence sociale du Conseil général.

Le Conseil général s'est interrogé sur les synergies à développer entre les deux, en faveur des entreprises, des salariés (notamment les populations exclues des systèmes classiques) et des habitants.

Nous avons décidé de faire se rapprocher les entreprises « classiques » et les entreprises d'insertion, qui bien que vivant sur le même territoire, ne se connaissent pas. Le Conseil général a souhaité faire le lien entre eux pour les inciter à travailler ensemble. Il a ouvert un poste pour les fédérer et pour améliorer la commande publique.

Dans un premier temps, nous avons axé notre action sur l'article 14 et demandé aux entreprises, à travers nos appels d'offres, de travailler avec les publics de l'insertion. La barre a été mise à un niveau bas (5 %) pour commencer, car nous voulions les sensibiliser, permettre d'engager le dialogue.

En 2009, pour les travaux de bâtiments et de voirie, nous espérions comptabiliser 5 800 heures de travail confiées par les entreprises à des personnes en situation d'exclusion, mais elles en ont proposé 8 000 ! En 2010, elles ont même dépassé les 10 000 heures.

Ensuite, nous avons travaillé sur l'article 15, c'est-à-dire sur le travail avec les ESAT (ex CAT) et les entreprises d'insertion pour les remplacements.

Actuellement, nous travaillons sur l'article 53, portant sur les clauses sociales d'attribution des marchés. Nous travaillons avec les différentes organisations sur des grilles d'analyse. Ce travail concerté est essentiel pour s'adapter à chaque secteur, car certaines activités se prêtent mieux que d'autres à l'insertion, ce qui permet de mettre la barre plus haut dans leurs cas, alors qu'on doit la mettre plus bas dans d'autres secteurs.

En 2012, nous avons élaboré une charte « Entreprise/territoire » qui cadre et décrit les pratiques vécues, et qui sera un élément fortement pris en compte dans les réponses aux appels d'offres, au bénéfice de tous les acteurs du territoire.

### Mme Stéphanie FAGOT REVURAT, Déléguée Auvergne à la Diversité du Groupe LA POSTE

Depuis 2003, La Poste inscrit la responsabilité sociétale dans ses actions. Ces dernières sont en perpétuelle évolution.

Depuis 2006, La Poste a le label « Egalité hommes/femmes » et le label « Diversité », qui est très difficile à obtenir car il repose sur des constats et il faut apporter la preuve que la diversité dans l'entreprise n'est pas une résultante du hasard. Nous avons également une « Charte de la parentalité » en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

La Poste agit concrètement en faveur du handicap, du secteur adapté et protégé, de l'égalité des chances, de la gestion des âges, de l'engagement citoyen, ...

### **Le congé solidaire**

Culturellement, les postiers comptent depuis toujours beaucoup de bénévoles actifs dans les territoires (ex : don du sang, ...).

Nous proposons aux postiers un Congé Solidaire, en partenariat avec deux associations : Planète urgence et France Volontaires.

Cela consiste pour le postier à consacrer une partie de ses congés annuels (2 à 3 semaines le plus souvent en été) à une action de solidarité, dans le cadre des activités d'une association. Exemples : soutien scolaire, protection de l'environnement, ...

90 postiers en France, dont 3 en Auvergne, partent chaque année dans le cadre d'un Congé Solidaire.

### **M. Pierre RAMEL, Directeur général de l'association « Planète urgence »**

Planète urgence ([www.planete-urgence.org](http://www.planete-urgence.org)) a été créée en 2000. Elle est administrée et dirigée par d'anciens dirigeants et responsables de Médecins du Monde, Handicap International, Aide Médicale Internationale et Greenpeace et du monde de l'entreprise, autour d'une équipe opérationnelle de 25 permanents en France et 14 représentants sur le terrain appuyée par un réseau d'Ambassadeurs (anciens volontaires, bénévoles).

Dans les années 1990, nous avons constaté qu'il existait dans les entreprises des compétences utiles pour nos missions de solidarités, dont nous ne disposions pas dans nos associations du monde médical. Ex : logistique, management, ... Nous avons donc décidé de faire appel aux entreprises.

Nous faisons l'interface entre les entreprises et les projets dans les pays du Sud.

Le Congé Solidaire permet à chacun d'agir à la demande d'une structure locale dans le cadre d'une mission de courte durée (de 2 à 4 semaines). Cette mission se déroule après une formation de deux jours dans les locaux de Planète Urgence et d'une journée à distance et permet de partager et transmettre ses compétences et ses connaissances pour renforcer l'autonomie des populations ou la protection de leur environnement.

Ce moyen d'action est proposé sous deux modalités :

- Le Congé Solidaire Individuel : engagement entre Planète Urgence et un particulier qui s'implique personnellement et financièrement par un don dans le soutien d'un projet créé et géré par un partenaire local.
- Le Congé Solidaire : engagement quadripartite entre Planète Urgence, une structure partenaire du Nord (entreprise, fondation d'entreprise, comité d'entreprise, collectivité) qui cofinance le départ de son salarié et un salarié qui effectue sa mission pendant son temps de congé en soutien à un projet créé et géré par un partenaire local.

L'association Planète urgence fait partir 600 à 800 personnes chaque année, dont 90 de La Poste.

Nous avons 3 thèmes d'action : la transfert de compétences à destination des adultes (formation), l'appui éducatif aux jeunes en milieu rural ou dans les quartiers difficiles, l'appui à la protection de la biodiversité aux côtés des chercheurs.

En période de crise, comme actuellement, le nombre d'entreprises partenaires est en diminution. Elles attendent pour monter en puissance.

## Mme Muriel COUDERT, chef de projet, Enseigne LA POSTE

Je suis partie au Sénégal, avec un collègue également postier, avec l'association France Volontaires (<http://www.france-volontaires.org>), pour une mission de 15 jours.

J'ai été chargée d'élaborer le plan de communication d'une association de tourisme équitable, et mon collègue à créé son site Internet.

Nous avons déposé notre candidature, qui a été validée après passage d'un entretien. Nous avons passé une journée avec France Volontaires, qui a permis à l'association de nous expliquer tout ce que nous devons savoir avant de partir, pour nous préparer à la mission (ex : aspects sanitaires, culturels, etc). Après le congé, à notre retour, nous avons intégré la commission des « Collaborateurs citoyens » de La Poste : nous participons au jury de recrutement pour les nouvelles missions, nous rencontrons régulièrement, parrainons de nouveaux partants, ...

Si nous souhaitons partir à nouveau en Congé Solidaire, nous devons attendre que tous les volontaires inscrits aient pu partir à leur tour. L'objectif est en effet de pouvoir faire partir un maximum de personnes différentes ; c'est une démarche de développement de la citoyenneté.

Les demandes sont de plus en plus nombreuses.

Le recrutement s'effectue après une campagne de communication en décembre. Les inscriptions se déroulent en février puis on passe l'entretien en mars, avant d'effectuer la mission en été.

## Fabrice MAULEON (professeur en développement durable à l'ESCEM Tours)

[fmauleon@escem.fr](mailto:fmauleon@escem.fr)

Comment adapter la stratégie RS de son organisation pour transformer les contraintes en atouts ?

### I – LA RESPONSABILITE SOCIETALE : UN ENJEU STRATEGIQUE POUR LES ORGANISATIONS

Les enjeux du développement durable sont perçus de manière floue. Comme sur l'image ci-contre, si on regarde trop, notre vision se brouille.

Peut-être n'avons-nous pas les bonnes lunettes ?

Ainsi, de nombreuses questions sont posées : est-ce l'écologie ? Est-ce l'affaire de tous ou pas ? Est-ce une vérité qui dérange ?

Beaucoup de personnes pensent que le développement durable est surtout « *La vérité si je mens* ».

Il y a quelques mois ou années, quand j'interrogeais sur le développement durable, les réponses que j'obtenais relevaient de la fausse naïveté ou du mensonge : « *Ah, on ne savait pas ...* ».

Aujourd'hui, nous faisons face au déni : « *Ce n'est pas vrai !* ». Cette tendance est à intégrer, car elle révèle que beaucoup pensent que le développement n'est qu'une mode « *... alors pourquoi investir ?* ».

Ce sentiment est généré par le manque de cohérence, d'harmonie ou d'accords entre les discours des spécialistes ou acteurs parlant du développement durable. Ainsi, par exemple, Hulot, le GIEC, Al Gore, Chirac, Allègre, ... ont troublé les cartes, ce qui n'a fait que servir la résistance au changement. Beaucoup se disent en effet que quand un constat n'est pas partagé à 100 % par des spécialistes, ce n'est pas une vérité avérée, donc il est préférable d'attendre plutôt qu'agir.

Le consensus sur le développement durable est un consensus mou.

Il n'est pas certains que beaucoup de consommateurs aient envie d'être des consommateurs. Peut-être que consommer « vert » ne correspond qu'à une niche ? Comment savoir si ça vaut le coup de s'engager ?

Les échanges sur les enjeux du développement durable sont très tendus, surtout depuis la crise, alors que le développement durable est une réponse aux grands enjeux Nord/sud, pour la compétitivité des territoires.



## II – L’ACTION DES ENTREPRISES

### La responsabilité Sociétale transposée au niveau de l’entreprise

Pour l’entreprise, on parle de RSE et du pari d’ « *en faire un levier stratégique* ».

La Responsabilité Sociétale de l’Entreprise consiste en l’idée du « Triple Bottom Line » (triple résultat) : il s’agit d’évaluer la performance de l’entreprise sous 3 angles, économique, social et environnemental. On parle aussi de performance globale de l’entreprise.

Cette triple performance ou performance globale ne relève en rien de la philanthropie.

### Les trois générations d’approches de la responsabilité sociétale



- 1<sup>ère</sup> génération (1990-2000) : la RSE est associée à une approche philanthropique, à l’américaine.  
*Ex : actions de mécénat.*

- 2<sup>ème</sup> génération (2000-2010) : la RSE associée à une réduction des coûts. On sort tout juste de cette période.  
*Ex : Système de Management Environnemental pour piloter intelligemment ses consommations d’énergie et donc de faire des économies.*

- 3<sup>ème</sup> génération (2010-2020) : la RSE associée à l’innovation, qui doit poindre absolument !

Cette 3<sup>ème</sup> génération est celle qui demande de transformer les contraintes en opportunités, et pour ce faire, d’effectuer une vraie refonte de l’entreprise.

Aujourd’hui, 99 % des entreprises en sont à une approche de la RSE de 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>ème</sup> génération. Elle n’ont encore conduit aucune réforme de leur cœur de métier, l’activité reste la même et elles ne cherchent pas à la faire évoluer. Elles pratiquent simplement leur activité de manière plus élégante, par une touche de RSE.

Aujourd’hui, le développement de la RSE relève du green business : on essaie de maintenir le business le plus longtemps possible sans trop changer les façons de faire, surtout avec la crise.

Ce qui est ennuyeux, c’est que cette posture ne traduit pas un vrai comportement pour répondre aux enjeux, mais le maintien d’un vieux modèle sans aucun autre objectif que ce maintien.

### Les différentes raisons qui justifient l’intégration du développement durable dans les organisations

- **La maturité des concepts**

La responsabilité sociétale est un vrai levier stratégique car c’est un enjeu mature. A la fin des années soixante, on commençait déjà à parler d’écodéveloppement, donc il est faux de dire que le développement durable est une mode actuelle. C’est un concept mature.

- **La demande de société**

- **La demande des investisseurs**

- **La régulation**

La responsabilité sociétale renvoie à des obligations réglementaires

#### 1970 - Rapport du Club de Rome « *Halte à la*

*croissance* » Discussions sur les limites écologiques de nos modes de vie et notre niveau de croissance économique

**1992 - Sommet de la Terre (Rio)** 178 pays s’engagent sur un programme commun pour le 21<sup>ème</sup> siècle baptisé *Action 21*

#### 1997 - Conférence de Kyoto

159 pays s’entendent et s’engagent contre le réchauffement climatique

#### 2002 – Conférence de Johannesburg...

10 ans après le Sommet de Rio



- La loi NRE a contribué au développement de la RSE, à travers l'exigence de rapports de développement durable ;
- Les clauses d'écoconditionnalité, avec la réforme du code des marchés publics ;
- Le Grenelle de l'environnement, avec les obligations de Bilan Carbone pour les entreprises de plus de 500 salariés, le débat sur le rapport développement durable obligatoire en 2012 pour les collectivités. Ces reportings seront une bonne chose pour les PME car ils vont dans le sens des appels d'offres développement durable ;
- L'étiquetage : plus de 100 initiatives à ne pas négliger et il est prévu pour demain de tout faire étiqueter « Carbone » pour permettre aux consommateurs d'arbitrer leurs choix d'achats.

## La position des pouvoirs publics en France

### La loi NRE

Oblige les sociétés cotées à ajouter à leur rapport annuel des informations pertinentes sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociales de leur activité

### Le nouveau code des marchés publics du 7 mars 2001

Autorise l'introduction de considérations sociales ou environnementales dans les appels d'offres (art. 14)... Risque de se voir exclure de certains marchés sur de simples critères relatifs à la RSE

### LE GRENELLE

Une procédure entièrement nouvelle (6 groupes de travail; rapports de synthèse; réunions locales ; consultations par internet; table ronde).

#### Deux volets :

- Grenelle 1: 57 articles/6 titres = une loi de programmation (3 août 2009)
- Grenelle 2: 257 articles/6 titres = boîte à outils (13 juillet 2010)

### • La réduction des coûts

Ex : ACV... dans la pratique : Mac Cain

#### AVANT



#### Processus de mise en œuvre

Allègement de l'étui de la pizza

Passage d'une caisse américaine à rabats jointifs à une caisse « wrap around » en cannelure B.

#### Description de la modification

Le service R&D/Packaging a travaillé avec les services Achats, Marketing, logistique et production. Modification courant 2000.

#### APRES



#### Raison de la modification

Diminution du tonnage, optimisation du volume à transporter (diminution du coût de transport).

Economie de matières premières pour l'emballage.

#### Bilan

Diminution du coût de fabrication (-366.4 tonnes pour l'emballage)...

Diminution du coût de transport (nombre de camions affrétés... 80 semi-remorques en moins sur les routes)

Gains économiques et environnementaux.



L'écoconception permet de faire des économies de matières premières, de gestion des déchets et de réduire les coûts. Ex : la brosse à dents qu'on renvoie au fabricant après la fin de la période d'usage, en la rangeant dans son « étui postal ».

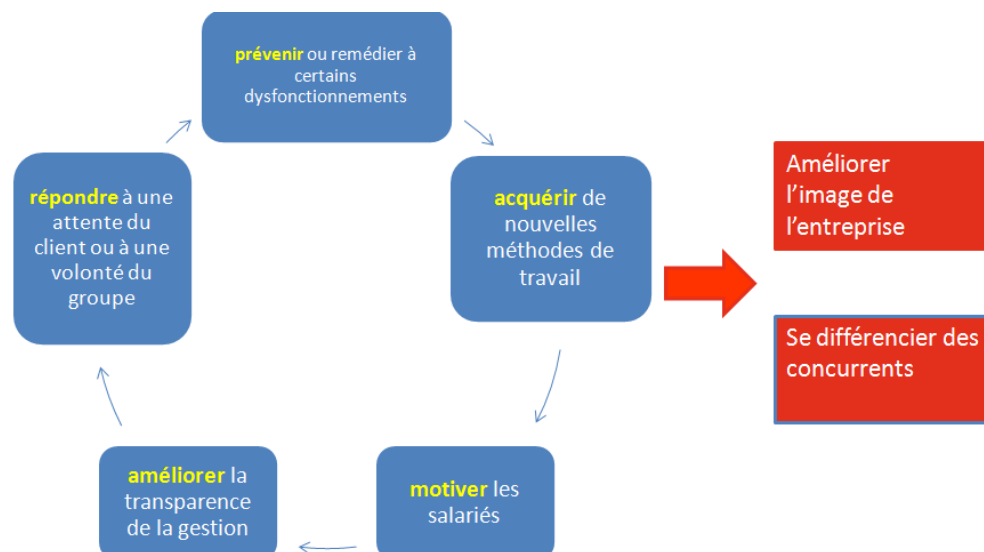


### • La stratégie

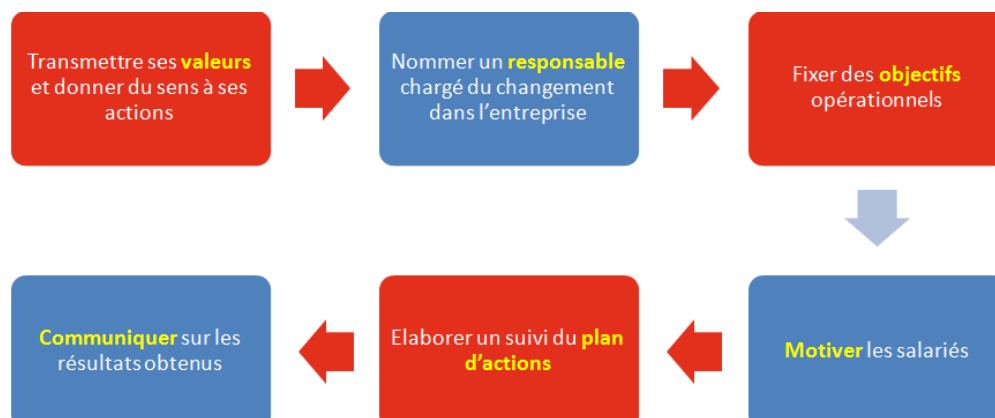
La RS est un enjeu stratégique qui demande de redéfinir le cœur de métier de l'entreprise.

### POURQUOI S'ENGAGER DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Les facteurs de motivation



### COMMENT S'ENGAGER SEUL DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE ?



## COMMENT S'ENGAGER ACCOMPAGNE DANS LE DEVELOPPEMENT DURABLE ?

### • Les outils d'autodiagnostic

- Le guide de la performance globale - CJD
- Le Bilan sociétal - CJDES
- Le SME Key – CSR Europe
- Le SD 21000 - AFNOR
- Le guide High 5! – GRI

### • Des formations

- Groupe ESCM [www.escem.fr](http://www.escem.fr)
- ACFCI [www.acfci.cci.fr](http://www.acfci.cci.fr)
- ADEME [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)
- Cap AFNOR [www.afnor.fr](http://www.afnor.fr)
- ORSE [www.orse.org](http://www.orse.org)

## III – QUEL AVENIR POUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE ?

99 % des entreprises font de la responsabilité sociétale de 1<sup>ère</sup> ou 2<sup>ème</sup> génération.

En fait, beaucoup ne jouent pas le jeu.

*Exemple d'un pôle de compétitivité, où les entreprises décident de développer une démarche de responsabilité sociétale pour se différencier de pays émergents de plus en plus dynamiques.*

*Elles disent souffrir de leur concurrence, ces derniers leur prenant de plus en plus de parts de marché.*

*On définit un programme d'actions, on en évalue le coût : moins de 7 000 € sur 3 ans.*

*Mais au final, les entreprises trouvent que l'investissement est trop élevé et demandent si on ne peut pas mettre en place des initiatives « qui ne coûtent rien ».*

Les entreprises qui raisonnent ainsi n'ont pas d'avenir : elles sont condamnées.

### Pistes d'actions

- L'économie de la fonctionnalité est l'économie de demain
  - o Autopartage : très intéressant pour repenser le modèle automobile. Une étude conduite en Grande Bretagne a montré que les jeunes de 17 à 25 ans ne sont plus que 30 % à avoir le permis de conduire. L'acquisition d'une voiture ne fait plus rêver. En revanche, on aura toujours besoin d'une voiture, mais pas tout le temps.
  - o Location de pneus poids lourds par Michelin
  - o Offre de service de Patagonia : reprend le vêtement de sa marque usagé ou technologiquement obsolète, pour le remplacer par le nouveau modèle.
- Santé positive : Apporter des fonctions santé supplémentaires à leurs produits
  - o Ex. Danone et ses produits nutri-santé
  - o Ex. Résidence service pour jeunes retraités

On change donc de modèle : on parle d'amélioration du bien-être ou du service, pas de risques.

Le développement durable est l'aiguillon pour repenser son modèle.

### Pour une PME, le développement durable doit être :

- une occasion unique d'innovation,
- une source de compétitivité et de croissance,
- une opportunité de positionnement sur de nouveaux marchés,
- des perspectives importantes en termes de création d'emplois.
- le formidable moyen de poser la question de la responsabilité sociétale de l'entreprise et de son utilité collective.

... et pourtant, on observe de **nombreuses idées reçues** qui sont autant de résistances :

#### Les principales résistances

Le développement durable ? C'est ...

1- Très bien pour les PME atypiques mais impossible pour un grand groupe international comme le mien.

2- Très bien dans les grands groupes qui ont les moyens de payer cette démarche mais impossible dans une PME comme la mienne.

3- Nos clients ne sont pas prêts à payer pour cela.

4- Notre activité n'est pas concernée : nous ne vendons pas directement au consommateur final, nous ne sommes pas une activité polluante...

## **L'avenir de la responsabilité sociétale ?**

L'ère de la philanthropie est terminée. On entre dans **l'ère de la preuve** (reporting, retour sur la taxe carbone, comptabilité tripartite, ...).

Cette ère de la preuve exige un véritable engagement RS, c'est-à-dire un véritable reporting, l'utilisation de référentiels reconnus.

L'enjeu véritable est de convaincre les dirigeants de l'intérêt de faire évoluer leurs business modèles.

- En faire un engagement local, afin de favoriser un savoir-faire et des solidarités, mais aussi comme clé de la préférence économique
- Travailler par filières : accompagner la mise en place d'une supply chain plus responsable
- Oser repenser l'offre actuelle, c'est-à-dire le business modèle.

## **CONCLUSION**

**L'objet social de l'entreprise  
n'est plus la seule satisfaction de ses propriétaires mais l'adéquation à son écosystème.  
La création de valeur naîtra de cette réponse...**

## **Claude CHAM, Président de FarMFQ (Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français pour la Qualité).**

En tant que chef d'entreprise du secteur de l'automobile (en plus !), je peux le dire : oui, la RS est stratégique.

La question ne se pose même pas, c'est évident. Chaque fois que l'on décide d'agir, on influe sur son environnement, donc on a une responsabilité sociétale.

Cette attitude a une fonction stratégique, quelle que soit sa place dans la hiérarchie.

Je retiens 3 mots :

### **Authenticité**

On ne peut rien faire à long terme si l'on n'a pas de conviction profonde, pour faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait. Si on pratique la langue de bois, on perd la « légitimité ».

Rappelons-nous qu'il faut des années pour construire une image de marque, mais seulement quelques secondes pour la détruire.

### **Humilité**

Si l'on reste humble, on a capacité à collecter des mines d'intelligence, de créativité en écoutant les autres. Je dis bien, en écoutant, pas en entendant.

Ce qui manque le plus, c'est de prendre le temps de se rencontrer, de se connaître et d'échanger.

Aller au devant de l'autre, c'est accepter de prendre le risque de s'ouvrir. Si on ne le prend pas, on perd la richesse que l'autre pouvait nous apporter.

### **Respect**

Tout ce que vous avez expliqué sera vain sans respect mutuel.

Attention aux caricatures ! En France, on a tendance à cataloguer facilement les gens et cela nuit à la propagation des idées.

Quand on aborde la responsabilité sociétale, il faut avoir un profond respect de l'autre et ne pas être simpliste.

Nous devons faire évoluer nos business modèles si nous voulons compter demain dans le monde.

Nous devons rentrer dans l'innovation.

Le plus important, c'est de réussir à vaincre la résistance au changement.

Michelin, dans sa communication, ne parle plus de pneus mais de service. Comme quoi en Auvergne, la transformation est déjà à l'œuvre. Prenons-le comme un signe encourageant !