



RSE, les enjeux sociaux
et environnementaux des PME

> Connexions

La newsletter du réseau Crowe Horwath

Dans ce numéro 8

Édito p2

La RSE en clair p3

La performance sociale
par la RSE p5

Réduire vos impacts
environnementaux, un axe de
développement p6

3 questions à Jean-Marc Jancovici,
Cabinet Carbone 4 p7

Rencontre avec Léa Pons,
CGPME p8

Pocheco, le pli de la RSE..... p10

Appels d'offres : comment
intégrer les critères RSE ? p11

La RSE modifie t-elle l'organisation
des pouvoirs dans l'entreprise ? p12

 Crowe Horwath™

Ficorec

Membre indépendant de Crowe Horwath International

Le chiffre >

67% des dirigeants de PME pensent que la RSE permet d'améliorer l'image et la réputation de leur entreprise,
58% pensent que la RSE répond aux attentes des clients d'une économie plus responsable,
45% pensent que la RSE favorise la compétitivité de leur entreprise.

Source: Baromètre Audencia Nantes et Opinion Way, 2014

// La RSE constitue un levier de compétitivité efficace et un axe de développement. //



Par Sarah Guéreau
 Associée Crowe Horwath
 Dauge et Associés



Par Jean-Baptiste Cotteceau
 Associé Crowe Horwath
 Sustainable Metrics

À l'heure de la COP 21 à Paris, tout a été dit, ou presque, sur la hausse du thermomètre mondial, signe du changement climatique en cours, et sur l'absolue nécessité de modifier nos habitudes afin de réduire nos émissions de carbone. Nous le savons, cela passe par le développement de sources d'énergies alternatives aux énergies fossiles. Cela passe aussi et, plus largement, par un changement d'état d'esprit pour inscrire nos activités dans une

perspective durable. Donc par un changement de nos habitudes, sur le plan personnel et professionnel.

Si les États, et notamment la France, pionnière dans la mise en œuvre des principes du Développement durable (Loi NRE de 2001, Grenelle de l'environnement...) ont initié le mouvement, les entreprises prennent aujourd'hui le relais et déploient ces principes à leur échelle, dans le cadre de leur responsabilité sociale et environnementale communément appelée RSE.

Or, si la plupart des PME et TPE se sentent concernées par ces questions, elles peinent à intégrer la RSE dans leur organisation et leur process, faute de temps, de budget, d'équipe... Elles ont pourtant tout à gagner à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans

leurs modèles économiques car la RSE constitue un levier de compétitivité efficace autant qu'un véritable axe de développement.

Comment faire, alors ? Inutile de tout changer immédiatement, il faut simplement savoir par où commencer. Ce numéro spécial de Connexions a l'ambition de vous guider, grâce à des conseils d'experts et des témoignages d'entreprises.

La RSE dans les PME : action !

Suivez nos actualités sur [twitter](#)
 @CroweHorwath_fr

> **Edito**

> En clair

La RSE en 10 questions-réponses

La RSE reste un concept flou pour plus d'un dirigeant de PME sur deux. De quoi s'agit-il ? Quels bénéfices en tirer ? Comment s'y mettre ? Et si vous en faisiez déjà ? ... 10 questions-réponses pour y voir plus clair.

1. Qu'est-ce que la RSE ?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est l'application concrète des principes du Développement durable dans les entreprises. La norme ISO 26000 (2010), à laquelle se réfèrent de nombreuses entreprises dans le monde, définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. Celles-ci doivent adopter un comportement éthique et transparent qui :

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

2. Quelle est la différence entre développement durable et responsabilité sociétale ?

Le développement durable vise la satisfaction des besoins de la société sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins (Rapport Brundtland, 1987). Il englobe les attentes au sens large de la société vis-à-vis des organisations désireuses d'agir de manière responsable.

Il s'articule autour de trois piliers (économique, social, environnemental) et propose un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.



3. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Les parties prenantes sont des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconque d'une organisation, sans que

les relations soient formalisées. Sont ainsi des parties prenantes : salariés, syndicats, fédérations professionnelles, sous-traitants, associations, institutionnels dont collectivités locales, partenaires financiers, clients, prospects...

Ces acteurs attendent des entreprises plus de transparence, plus de responsabilité, plus d'éthique, une meilleure prévention des risques... Engager une démarche RSE induit forcément un dialogue avec les parties prenantes afin notamment de déterminer la meilleure façon d'accroître les impacts bénéfiques et d'atténuer tout impact défavorable des actions engagées.

4. Comment se décline la RSE dans l'entreprise ?

La première étape consiste à identifier quels sont les enjeux prioritaires pour l'organisation en associant rentabilité économique et préoccupations sociales, sociétales et environnementales. Cela suppose de s'interroger sur les sept sujets fondamentaux présentés dans ce schéma :



Chacune de ces questions centrales est appréciée en fonction :

- du respect des obligations et réglementations en vigueur,
- des spécificités locales,
- des pratiques sectorielles,
- des risques à couvrir et des opportunités à saisir.

Dans les faits, cela implique de mesurer l'impact, positif ou négatif, des actions menées



Matthieu Capuono
Associé Crowe Horwath Ficorec



Isabelle Faucher
Associée Crowe Horwath Becouze

sur ces thématiques afin les intégrer aux valeurs de l'entreprise, à sa stratégie et à ses prises de décisions. L'essentiel est de rester simple pour créer de la richesse et améliorer ses performances tout en veillant à appliquer des règles de bonne gouvernance.

La seconde étape consiste à enrichir les axes de travail prioritaires identifiés grâce au dialogue avec les parties prenantes.

5. En quoi consiste le volet environnemental ?

Les ressources naturelles n'étant pas infinies, il faut les protéger en réduisant l'impact de son activité sur l'environnement. Cela peut consister à limiter les émissions de gaz à effet de serre, économiser les ressources comme le papier et l'eau, limiter la consommation d'énergie, organiser le tri et le recyclage des déchets...

6. En quoi consiste le volet social et sociétal ?

Tendre vers le bien-être de tous peut se traduire, au sein de l'entreprise, par plus de dialogue social, de sécurité au travail, d'égalité hommes-femmes, de diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes... Cela se traduit également par la manière dont l'entreprise contribue au développement économique sur son territoire (solidarité locale, mécénat, sous-traitants de proximité...).

7. En quoi consiste le volet économique ?

Il s'agit de concilier performance économique et principes éthiques. Cela peut se traduire par la promotion d'une politique d'achats responsables, le respect d'une éthique des affaires, la création de produits et services innovants, une répartition plus juste de la richesse et des bénéfices, la mise en oeuvre de méthodes de gestion alternatives

(économie circulaire, du partage, de la fonctionnalité...).

8. Quels sont les bénéfices de la RSE pour une entreprise ?

Source d'économies directes sur le court et moyen long terme (réduction de la consommation d'énergie, meilleure anticipation des risques...), elle offre également un avantage compétitif : elle permet de fidéliser et répondre aux nouveaux besoins des clients, favoriser l'innovation, mobiliser des équipes autour d'un projet fédérateur commun, développer une meilleure image, séduire des investisseurs (notamment les fonds ISR en fort développement)...

9. Y a-t-il des obligations réglementaires ?

La France est l'un des pays où la réglementation sur la RSE est la plus en avance. Au-delà de certains seuils (CA de plus de 100 M€ et nombre de salariés de plus de 500), les entreprises doivent publier des indicateurs RSE et les faire vérifier par un organisme accrédité. Les acteurs publics incluent désormais des critères RSE dans leurs appels d'offres pour respecter le Plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD) qui définit des objectifs entre 2015 à 2020.

10. Comment mettre en oeuvre une démarche RSE ?

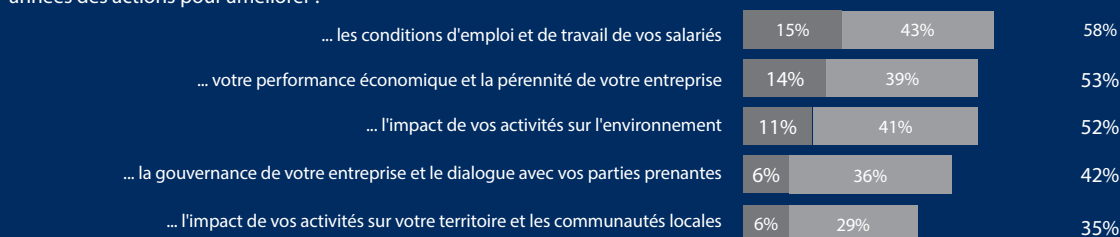
La démarche s'organise en plusieurs étapes : désigner un chef de projet, réaliser un diagnostic, définir un plan d'actions, mobiliser, communiquer ! Deux conditions président au succès de cette démarche : l'engagement du chef d'entreprise et l'implication de l'ensemble des salariés autour d'un projet commun.


RSE et PME

Les conditions de travail des salariés, la performance économique et la pérennité de l'entreprise ainsi que son impact environnemental sont les trois thématiques bénéficiant le plus d'actions RSE mises en place au sein des PME.

Q : Dans votre entreprise, avez-vous mené ces 2 dernières années des actions pour améliorer :

Ensemble Oui



 Oui, vous avez mis au point un ou des chantier(s) important(s)

 Oui, vous avez mis en place une ou plusieurs petites(s) mesures correctrices

Source : Baromètre Audencia Nantes et OpinionWay, 2014

> Expertise



La performance sociale par la RSE

Matthieu Capuono
Associé Crowe Horwath Ficorec

Être une entreprise où il fait bon travailler a des impacts positifs sur la performance économique, l'attractivité et la réputation.



Matthieu Capuono
Associé Crowe Horwath Ficorec

La RSE est un gage de meilleure performance sociale. Pourquoi ? Premièrement, parce qu'elle pousse l'entreprise à dialoguer avec ses salariés pour mieux comprendre leurs attentes. Deuxièmement, parce qu'elle accroît l'engagement autour d'une attitude "responsable", donc le sentiment d'appartenance, ce qui diminue les coûts associés à l'absentéisme et au turnover. Dans une optique de fidélisation et d'épanouissement des salariés, la RSE conduit aussi à développer les compétences de ses collaborateurs.

La détention directe

- Mobiliser les énergies et piloter la performance collective
Pour mobiliser les énergies et favoriser la réussite du développement de l'entreprise, la mise en place d'enquêtes auprès des salariés permet de comprendre leurs besoins et identifier des leviers d'actions pour mieux piloter la performance collective. De même, pour faire baisser sensiblement le nombre d'accidents du travail, des enquêtes peuvent être menées pour évaluer et sensibiliser les salariés aux aspects de la sécurité au travail.
- Lutter contre le présentéisme et augmenter la productivité
Le présentéisme constitue l'un des maux de l'entreprise. Les salariés sont présents sans travailler. Une entreprise spécialisée dans les portes industrielles comptant une centaine de salariés en a fait son combat quotidien, en optant pour des actions développant le bien-être au travail. Plusieurs leviers d'actions ont été choisis. Plus de réunion avant 9h30 ni après 17h. Un système de pointage a été mis en place pour que les salariés puissent gérer librement leur journée. A chaque rentrée, ils peuvent aménager leur emploi du temps en fonction de l'année scolaire de leurs enfants. Résultat : la productivité de l'entreprise a augmenté, et le turnover y est très faible.
- Valoriser les compétences
Pour demeurer impliqué et motivé, il est nécessaire pour chacun des salariés d'utiliser ses talents mais aussi d'acquérir et de développer de nouvelles compétences. Un groupe international de cabinets de conseil en stratégie, organisation et conseil opérationnel, organisé en réseau, a lancé un programme ambitieux de formation pour tous les salariés afin de tirer parti de leurs retours d'expérience. Ils sont construits autour de 4 axes majeurs : le développement personnel, la méthodologie, le métier et le consulting. Ces outils permettent également de mieux gérer les carrières des salariés et d'apporter de la mobilité à l'entreprise.

Une communication transparente

La RSE permet de construire une culture d'équipe qui doit elle-même s'inscrire dans la culture de l'entreprise. La transparence dans la communication des informations sociales est un axe à ne pas oublier pour que la confiance entre les salariés et la gouvernance soit saine et optimum.

Ils en parlent :
"Pour Norsys, la performance sociale, c'est un turnover deux fois plus faible que la moyenne du secteur (soit 5 à 10% de l'effectif renouvelé chaque année) et ce, malgré une sollicitation permanente des informaticiens par des sociétés concurrentes. "

3 questions à Jean-Marc Jancovici

Associé du cabinet Carbone 4 et Président de The Shift Project

Pourquoi déployer la RSE alors que cela n'a aucun impact sur les comptes ? S'occuper de ses comptes est assurément le premier devoir de tout chef d'entreprise. Mais ce même chef d'entreprise a aussi le devoir de se préoccuper de ce à quoi pourraient ressembler ses comptes demain. Il faut toujours se poser la question de savoir si l'économie d'aujourd'hui ne correspond pas à un risque non couvert pour demain. Or bien des domaines inclus dans la RSE sont autant de facteurs de coûts explicites à venir, comme l'histoire l'a amplement prouvé. Volkswagen n'a-t-il pas trébuché sur un double problème d'environnement et de gouvernance ? S'en préoccuper sérieusement dès aujourd'hui suppose évidemment de consacrer des moyens qui sont autant de charges à court terme alors que le bénéfice n'est pas encore comptabilisable, mais c'est également le cas pour les primes d'assurance.

Faut-il se faire accompagner pour déployer la RSE ? Un bon dispositif comporte généralement un pilote interne et un conseil externe. En effet, il est rare que ce pilote dispose de toute l'expertise utile. En outre, il n'intervient pas nécessairement à temps plein sur ce sujet.

Se contenter de la conformité est-il suffisant ? Le document de référence, pour des sociétés cotées, comporte obligatoirement des

informations extra-financières. Mais produire ces informations uniquement par obligation revient à rater une opportunité : celle de revisiter les business models sous des angles non comptables, exercice qui s'avère souvent payant pour rendre l'entreprise plus agile et performante. Quand il crée une règle, l'État ne nous veut pas toujours du mal !



Jean-Marc Jancovici est un expert reconnu pour son travail de sensibilisation et vulgarisation de la problématique énergétique et climatique de notre système économique actuel.

> **en savoir +**
www.carbone4.com
www.theshiftproject.org
www.manicore.com

Enjeux énergétiques et changements climatiques

L'économie tout entière des pays occidentaux est fondée sur une énergie abondante et à bas prix. Il s'agit pour majeure partie d'énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) qui représentent à elles seules 80 % de la consommation mondiale. Pétrole et gaz viennent, ou sont en voie, d'atteindre leur pic de production et vont donc inexorablement décroître pour des raisons physiques.

La combustion de ces énergies fossiles entraîne le début de changements climatiques majeurs et irréversibles pour des décennies (qui ne s'arrêteront pas en 2100), impliquant de grandes surprises à venir en France et dans le monde (événements extrêmes, stress hydrique, pénuries, rationnements, déplacements de population...)

À Copenhague en 2009, les pays ont affirmé leur volonté de limiter le réchauffement climatique à 2°C d'ici 2100.

Pour atteindre cet objectif, les experts climatiques du GIEC estiment que les émissions mondiales de gaz à effet de serre doivent être réduites de 40 % à 70 % d'ici à 2050 et que la neutralité carbone (zéro émission) doit être atteinte au plus tard à la fin du siècle. A Paris en 2015, l'enjeu de la COP 21 est de fixer les règles permettant de revoir périodiquement les contributions des États dans le financement des actions destinées à "décarboner" nos économies.

V Rencontre



Léa Pons
Chargée de mission à la CGPME IDF

Les responsables de PME doivent mettre en place des démarches de développement durable répondant aux attentes de leurs différents interlocuteurs... tout en améliorant la rentabilité de leur entreprise et en anticipant l'impact sur le management. Depuis 2010, la CGPME accompagne celles qui le souhaitent dans la mise en place de leurs actions RSE.
Rencontre avec la CGPME Île-de-France.

+ de bonnes pratiques ?

De nombreux sites internet proposent des bonnes pratiques RSE. Parmi eux, la plateforme BipiZ.org recense les bonnes pratiques RSE de grandes entreprises et de PME. La CGPME IDF propose des témoignages d'entreprises sur son Guide RSE et sera présente à la COP 21.

Quelle est la maturité des PME sur le sujet de la RSE ?

Les niveaux de maturité varient en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de ses domaines d'actions. Le secteur de la propreté est par exemple très avancé sur les questions de la santé et du bien-être des salariés, celui du bâtiment s'interroge plus la performance environnementale des ouvrages. Dans le monde très diversifié des PME, de toute petites structures peuvent être beaucoup plus engagées que certaines PME de 150 personnes qui n'en sont qu'aux balbutiements.

Comment accompagnez-vous les PME sur ces sujets ?

Nous nous sommes intéressés aux quatre domaines de la RSE - économique, environnemental, social et sociétal - pour montrer qu'il y a quatre niveaux d'actions possibles. Une entreprise peut être performante sur l'aspect social et non sur l'aspect environnemental. Afin de couvrir les quatre domaines, nous avons mis en place plusieurs actions afin de pouvoir nous

adresser à tout type de structure :

- Des outils : nous avons créé une plateforme d'autodiagnostic et de formation en ligne, Diagnéo RSE. En 40 questions, le chef d'entreprise peut faire un diagnostic gratuit de ses pratiques et voir quelle est sa marge de progression. En complément, nous avons édité un Guide RSE, qui permet de comprendre simplement ce qu'est la RSE avec des cas concrets et de facilement mettre en place une démarche. Depuis le lancement de la démarche, 1 113 diagnostics ont été réalisés.
- Des rencontres : le Club excellence propose des petits déjeuners d'information et de sensibilisation sur des thèmes spécifiques tels que le bilan carbone, les SIAE*, la transition énergétique etc.
- Des formations : des formations collectives d'une journée, destinées aux chefs d'entreprises, permettent d'appréhender les notions de l'engagement responsable et de prendre conscience de son apport dans l'entreprise. Elles s'accompagnent d'un focus sur le travail avec les structures de l'économie sociale et solidaire car, en

*Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE)

Île-de-France, nous avons d'importantes problématiques d'emploi et d'insertion. Ceux qui veulent aller plus loin peuvent bénéficier d'un accompagnement personnalisé. Un expert se déplace dans l'entreprise pendant une journée et aide le chef d'entreprise à mettre en place, pas à pas, un plan d'actions détaillé et opérationnel.

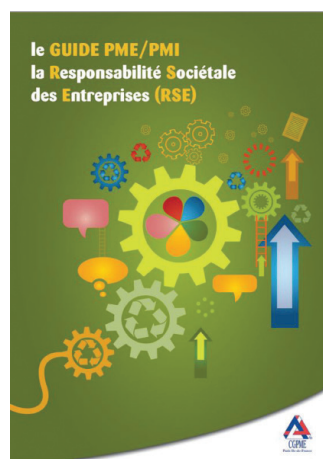
accompagné d'exemples d'indicateurs : nombre de jours de formation par salarié, diminution du coût de l'électricité, enquête de satisfaction auprès des clients et des fournisseurs...

La CGPME sensibilise et donne les outils. Aux PME de prendre le relais opérationnel.

Quel est le coût pour une PME ?
Nous demandons un ticket d'entrée symbolique de 50 euros pour une formation collective ou un accompagnement personnalisé intra entreprise. Nous finançons le reste grâce à un partenariat avec les pouvoirs publics et l'Agefos PME. Le prix ne doit pas être un frein pour investir dans la RSE. Cet accompagnement est ouvert à toutes les structures de moins de 250 salariés sans condition d'adhésion à la CGPME.

Comment se déroule un plan d'actions RSE ?

C'est un processus global qui doit rassembler le chef d'entreprise et tous les salariés pour fonctionner. Si le chef d'entreprise est le seul convaincu et impose des actions à des salariés qui n'en voient pas l'intérêt, rien ne se passera. L'inverse est également vrai. Si les salariés souhaitent s'engager sur des projets qui ne sont pas validés par leur direction, ils ne pourront voir le jour faute de disponibilité ou de budget.



- **Première étape : le diagnostic.**
Il va révéler les zones de risques et les points de travail prioritaires, par exemple un déséquilibre d'égalité femme/homme, une pyramide des âges disproportionnée, une explosion de la facture d'énergie...
- **Deuxième étape : le brainstorming collectif.**
Le dirigeant et les salariés proposent des idées : par exemple, mettre les écrans en veille pour alléger la facture d'électricité, trier les déchets, enclencher une démarche d'écoconception... On essaie ensuite d'estimer le temps et le budget nécessaires pour réaliser les actions proposées.
- **Troisième étape : la décision.**
Le dirigeant choisit ce qui est faisable et le degré de priorité des actions à lancer. Cela aboutit à une hiérarchie d'actions à réaliser, un responsable par action, un budget, un planning. Cela prend la forme d'un tableur où tout est clairement identifié,

L'important est d'adapter la démarche à l'entreprise pour ne pas démotiver les équipes. Mieux vaut commencer par identifier des objectifs réalisables, mêmes très simples (imprimer en noir et blanc et non en couleur par exemple), que chacun puisse mettre en œuvre facilement. A la fin de l'année, chacun aura la satisfaction des objectifs atteints.

De quoi ont besoin en priorité les chefs d'entreprises qui se lancent dans la RSE ? De temps ! Beaucoup de chefs d'entreprises sont persuadés de l'importance de la RSE mais sont happés par le quotidien. Nous essayons de les convaincre que la RSE n'est pas un bonus mais doit faire partie de leur stratégie. Cela les aidera à fidéliser leurs salariés, à remporter un marché public, à gagner en compétitivité...

Bonnes pratiques RSE

Tout dépend de la maturité et des moyens d'une entreprise. Pour se lancer, mieux vaut commencer par des actions très simples :

- Réguler la température des locaux (baisser le chauffage, optimiser la climatisation)
- Chasser les économies d'électricité (éclairage par détecteur de présence, mise en veille des ordinateurs...)
- Participer et/ou sponsoriser une association locale (équipe de sport, insertion, école...)
- Privilégier un prestataire de l'économie sociale et solidaire (traiteur, mise sous pli etc.)
- Veiller à l'égalité femme homme (salaire, promotion etc.)
- Accueillir des stagiaires de 3ème
- Prendre en charge le transport des salariés à 100%
- Rembourser l'abonnement Velib, Velop/Bicloo...
- Pratiquer l'arrondi sur facture pour contribuer au financement d'un projet ou d'une association locale

> SUCCESS STORY



Pocheco, le pli de la RSE

Comment une PME spécialisée dans la fabrication d'enveloppes s'est-elle réinventée autour des principes de la RSE ?

Rencontre avec Elodie Bia, membre du comité de pilotage de Pocheco, entreprise modèle d'intégration environnementale.

Dans quel contexte avez-vous fait le choix de la RSE ?

Tout a commencé avec l'actuel actionnaire et dirigeant, Emmanuel Druon, et ses convictions humaines et environnementales. Quand il a repris l'entreprise, il y a 17 ans, celle-ci était déficitaire, en proie à d'importantes tensions sociales et utilisait des produits toxiques et polluants. Sauver Pocheco imposait de tout réorganiser après un douloureux plan social.

Qu'avez-vous changé pour redresser l'activité ?

Le produit a été revu pour être moins impactant sur l'environnement. Nous avons privilégié des encres à base d'eau et non plus de solvant, du papier issu de forêts gérées durablement, des colles à eau, une fenêtre en papier... Cela a donné un nouveau souffle au produit tout en générant des économies de charges : plus d'achats de solvants, ni de masques, de gants, de pièce sécurisée. Résultat : de meilleures conditions de travail, moins de pollution et un produit innovant vendu au même tarif que le produit classique. Les clients ont suivi : 80% de nos ventes se font aujourd'hui sur ce produit eco-conçu. Les économies engendrées sont réinvesties dans l'entreprise avec une politique de rémunération « responsable » des dirigeants. Nous avons pu investir dans des machines modernes, réfléchir à une gestion plus pertinente des ressources (dilution des encres et nettoyage des machines avec de l'eau de pluie, recyclage des eaux usées grâce aux plantes...), repenser le bâtiment pour qu'il devienne "productif" : des baies vitrées pour la lumière, une toiture végétalisée pour l'isolation, des panneaux photovoltaïques pour l'électricité, un chauffage grâce aux déchets... Tout s'est mis en place au fur et à mesure à partir d'une idée, une action en entraînant une autre.

Avez-vous associé les équipes à votre démarche de retour à la croissance ?

Notre force est de réunir tous les métiers de l'entreprise pour réfléchir aux leviers à utiliser, tout en faisant de la veille technologique en parallèle pour trouver des solutions techniques. Les collaborateurs, associés aux réunions de développement et aux décisions de long terme, ont compris qu'on pouvait agir sur l'environnement en utilisant des moyens assez simples et de bon sens.

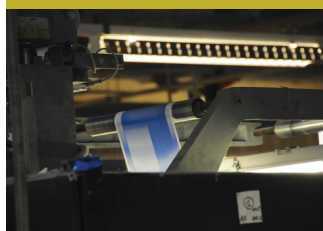
Qu'est-ce que l'Écologie ? Comment cela vous a-t-il conduit à diversifier vos activités ?

Le concept d'écologie, un néologisme emprunté à Corinne Lepage, signifie que chacune de nos actions doit répondre à trois critères : moins d'impact sur l'environnement, plus de confort au travail, plus d'économies pour l'entreprise. Sa mise en œuvre a suscité l'intérêt de nombreux visiteurs et nous avons créé deux associations sur des initiatives de collaborateurs (l'une replante des arbres dans la région Nord-Pas-de-Calais, la moins boisée de France, l'autre aide à devenir "eco-citoyen") et une agence de communication pour valoriser les actions RSE. Certains de nos collègues se sont spécialisés et dirigent maintenant un bureau d'études dont les missions consistent à accompagner les entreprises et collectivités dans leurs démarches écologiques.

Pocheco en bref

Pocheco fabrique des enveloppes de gestion destinées aux envois en grande quantité. Avec des clients dans la banque, l'assurance, l'énergie, la téléphonie/internet, l'entreprise détient 60% de parts de marché en France. Installé au cœur d'un village près de Lille (59), Pocheco emploie 122 personnes et fabrique 2 milliards d'enveloppes par an. Chaque foyer français reçoit en moyenne 40 enveloppes Pocheco par an !

www.pocheco.com



> Expertise



Sarah Guéreau
Associée Crowe Horwath Dauge et Associés



Sarah Guéreau

De plus en plus de grands donneurs d'ordre, privés et publics, financiers et industriels, intègrent des critères RSE dans leur cahier des charges. Comment bien répondre à ces appels d'offres ?

La loi NRE (2001) complétée par la loi Grenelle 2 (2010) et la directive européenne du 15 avril 2014 obligent les sociétés cotées ainsi qu'une partie des sociétés non cotées à rendre compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leur activité. Le nouveau code des marchés publics comporte également des articles liés à la RSE. Ce nouveau contexte réglementaire, se traduit par la demande croissante d'informations sur les critères ESG* dans les appels d'offres. Cette tendance de fond est renforcée par une évolution du marché, les fonds d'investissement souhaitant se diriger vers des entreprises durables, engagées dans un processus à long terme. En fonction des activités concernées, les critères peuvent être sociaux ou environnementaux et des "oraux" sont demandés pour s'assurer que la politique décrite est bien celle analysée.

Il est donc indispensable d'être transparent dans la communication de sa politique RSE.

S'assurer de la performance RSE de son partenaire
L'objectif pour les acheteurs est de mesurer la performance sociale et environnementale de leurs fournisseurs. Ils attendent que des valeurs clés de la RSE soient intégrées, telles que l'éthique dans les affaires, et la bonne prise en compte des risques sociaux et environnementaux. Et si le fournisseur n'atteint pas les critères demandés, la mise en place d'un plan de progrès permet de répondre à une démarche d'amélioration continue et n'exclut pas le fournisseur de l'achat.

Comment construire sa politique RSE pour les appels d'offres ?
Les principaux points d'attention recouvrent :

- l'implication de la gouvernance dans les aspects sociaux et environnementaux,
- la description des enjeux prioritaires de l'entreprise au vu de son activité sur les critères ESG*,
- l'organisation interne dans le suivi de la performance extra financière et l'organisation Qualité Hygiène Sécurité Environnement (le cas échéant),
- la description de la fabrication d'un produit (d'où vient-il, son impact environnemental, son devenir après utilisation...),
- la prise en compte des risques environnementaux (Reach, gestion des déchets...),
- la prise en compte des aspects sociaux (dialogue social, formation, sécurité, taux d'accident et d'absentéisme, turn over, type de contrat de travail...),
- la politique de déplacement (visio conférence, bilan carbone...),
- le choix de ses fournisseurs (locaux ou étrangers) et des sous traitants (devoir de vigilance).

La labellisation RSE, un outil de différenciation forte des concurrents
Elle permet de concrétiser la démarche et de la crédibiliser envers les tiers. Le label Lucie permet de répondre à cet enjeu, en déclinant la norme ISO 26 000 aux PME.

* Environnement, social, gouvernance

Ils en parlent :

"Regain Perform a gagné les marchés publics de la Marine nationale et des Pompiers de Seine-Maritime (respectivement en 2010 et 2012) grâce aux critères RSE (pondération 15 à 20% de la note totale d'attribution du marché). L'obtention du score maximum nous a permis de passer devant nos principaux concurrents sans être les moins-disants au niveau du prix. Le fait que nous soyons certifiés par un organisme extérieur a clairement pesé dans la balance. "

Expertise



La RSE modifie t-elle l'organisation des pouvoirs dans l'entreprise ?

Jean-Claude Capuono
Associé Crowe Horwath Ficarec

Une gouvernance durable implique de prendre en compte l'ensemble des parties prenantes avec l'objectif d'atteindre un point d'équilibre des influences.



Jean-Claude Capuono
Associé Crowe Horwath Ficarec

Quelle que soit la taille de l'entreprise, une politique RSE réussie s'appuie sur une gouvernance organisée pour « faciliter notre adaptation au changement et aider notre société à évoluer en associant toutes les parties prenantes » comme le rappelle la Stratégie Nationale du Développement Durable ("SNDD").

Le rôle des contre-feux

Si l'on admet que l'influence des parties prenantes doit être prise en compte, la question qui se pose est de savoir comment organiser ce dialogue. Ce point doit en premier lieu être examiné sous un angle structurel. En effet, la structure de l'entreprise induit en général une gouvernance déséquilibrée. La question est donc de savoir si des contre-feux ont été mis en place. D'une façon schématique, les forces en présence peuvent être réparties entre les actionnaires, les clients ou usagers, les dirigeants, les salariés et les autres facteurs de production. Le modèle des sociétés cotées, par exemple, induit une influence accrue de l'actionnaire. L'entreprise joue un rôle patrimonial pour un grand nombre d'investisseurs, raison pour laquelle des mécanismes spécifiques de protection des actionnaires sont en place. Le risque est que la volatilité de la détention du capital peut faire diverger l'intérêt de l'actionnaire de celui des salariés. Inversement, l'une des raisons pour lesquelles les entreprises qui bénéficient d'un actionariat de long terme de type familial ou de type fonds d'investissement surperforme les autres entreprises, réside dans l'alignement des intérêts des parties prenantes sur le long terme. Autre risque :

dans les petites structures, où le centre de gravité de la gouvernance est constitué du dirigeant actionnaire, et non du conseil d'administration, la tentation peut être de privilégier trop les enjeux de pouvoir ou de patrimoine. Dans ce cas, il existe de nombreux mécanismes par lesquels le dirigeant actionnaire peut adapter son mode de management pour mieux pérenniser son entreprise.

Une nécessaire recherche de sens
Une fois identifié le contexte structurel spécifique de l'entreprise, son inclinaison naturelle en matière de gouvernance et les contre-feux mis en place, il convient de descendre dans le détail des mécanismes constitutifs d'une bonne gouvernance : l'entreprise a-t-elle cherché à définir sa raison d'être fondamentale et ses valeurs ainsi que l'éthique et la transparence qui en découlent ? Sans cette recherche de sens, il est difficile de donner une place centrale à la dimension humaine dans l'organisation. L'entreprise a-t-elle prévu des mécanismes de délégation en application du principe de subsidiarité, qui seul permet de motiver les troupes ? Des mécanismes de solidarité et de partage des profits ont-ils été mis en place ? Ces éléments peuvent conduire à ce que les théories les plus novatrices appellent les "entreprises libérées" : elles éliminent quasiment toute la hiérarchie et basent l'ensemble de leur organisation sur la responsabilisation des salariés. Ceci donne des résultats spectaculaires mais qui restent le plus souvent dépendants du charisme de l'équipe dirigeante... Nous ne sommes pas à un paradoxe près !

Suivez nos actualités sur [twitter](#)
[@CroweHorwath_fr](#)

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe Horwath France
Comité de rédaction de ce numéro : Julien Benatar, Marc de Prémare, Sarah Guéreau, Jean-Baptiste Cottenneau
Conception, création : OneSelf
Crédits photos : Getty - 123 rf