

La RSE ou comment améliorer sa performance globale

Les enjeux de développement durable nous concernent tous, que nous soyons citoyens, employés, élus ou agents de collectivité locale, artisans, chefs d'entreprises, petites ou grandes. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) résulte de pressions de la société civile (ONG, associations) pour une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Elle tend à définir leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René DUBOS). Pour les PME/TPE artisanales, les ingrédients de la RSE figurent bien souvent dans leur ADN, plus enclines à agir, elles sont peu habituées à formaliser leurs actions en faveur du développement durable comme en témoignent de nombreux artisans locaux, tous secteurs de métiers confondus.

En partenariat avec la plateforme RSE de Nantes Métropole, la délégation de Loire-Atlantique de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Région (CMAR), consciente des bénéfices pour tous les acteurs économiques du territoire, a créé en 2014 une formation destinée aux entreprises artisanales afin de les aider à prendre le train en route. C'est tout à la fois une question d'humanité et un enjeu de performance globale et économique fondamental à la pérennisation des métiers de l'artisanat.

Décembre 2015, repas de Noël dans l'entreprise LUDOVIC BOUGO DÉCORATION, à Héric : les 40 salariés sont réunis pour un moment de partage et de convivialité. Pour les dirigeants de l'entreprise, Ludovic et Laëtitia BOUGO, ces quelques heures passées avec toute l'équipe salariée sont aussi l'occasion d'évoquer les perspectives de développement et, surtout cette année, le projet d'entreprise de la société. Après la mise en place de la certification MASE (Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises), cette société artisanale spécialisée dans la peinture et le second œuvre s'est lancée un nouveau défi : s'inscrire pleinement dans une démarche éco responsable pour répondre aux enjeux de développement durable de notre Société. Laëtitia a introduit le sujet en passant une courte vidéo, « Madame Mirabelle », chef d'entreprise imaginaire qui explique sa démarche éco responsable et se conclut par un appel à l'action des entreprises. « *Prenez les devants, ne*

soyez pas à la traîne. En mettant en place une démarche RSE, vous fidélisez vos clients et pouvez gagner de nouveaux marchés. »



Un propos que Ludovic Bougo a très bien entendu quand la délégation de Loire-Atlantique de la CMAR a présenté la RSE et expliqué l'accompagnement que les conseillers économiques proposent aux artisans. « *Dans notre métier, suivre les tendances et nouveaux process, avoir une longueur d'avance, s'avère primordial pour assurer la bonne santé de l'entreprise et la pérenniser.* » C'est donc naturellement et sans hésitation qu'avec sa femme, responsable administrative en charge de ce dossier, il a engagé son entreprise dans la formation « *Valoriser votre démarche RSE* », initiée par la délégation de Loire-Atlantique en 2014. Début 2015, ils ont intégré le deuxième groupe d'artisans volontaires. « *Le développement durable, ce n'était pas nouveau pour l'entreprise. Nous avons envie d'approfondir ce sujet mais nous ne savions pas forcément comment le formaliser* » explique Laëtitia BOUGO. « *C'est une démarche très pertinente qui met en jeu l'humain et l'économique. Cela permet de remettre à plat le projet d'entreprise et de réfléchir au sens que nous donnons à nos métiers, notre travail au quotidien et notre rôle en tant qu'acteur économique dans la Société.* »



Laëtitia et Ludovic BOUGO

LES INGRÉDIENTS DE LA RSE, ADN DE L'ARTISANAT

Si toutes les grandes entreprises se sont lancées beaucoup plus tôt que les PME / TPE dans la RSE, parfois par obligation réglementaire, en en faisant souvent un outil de marketing, tous les ingrédients de cette démarche de responsabilité

sociétale et environnementale (RSE) figurent dans l'ADN de l'artisanat. Par essence, les entreprises artisanales sont ancrées dans leur territoire, leur croissance se réalise d'abord à partir du local, leurs marchés se développent principalement et en premier lieu sur des circuits courts. Leur développement et leur pérennité dépendent de leur notoriété locale, laquelle est basée sur une éthique et des valeurs propres à la RSE : l'humain au cœur de l'entreprise, l'emploi et l'apprentissage comme facteur de création de richesses et de bien vivre ensemble sur le territoire, la préservation des ressources et des savoir-faire, matières premières et compétences/intelligences sans lesquelles elles n'existent pas et ne peuvent pas créer, création de valeur à travers la qualité de leurs produits et de leurs services, pour la plupart utile à la Société. Les artisans sont dans l'économie de proximité et ont toujours tissé des relations partenariales, faisant appel à leurs réseaux proches, évitant les gaspillages parce que devant jongler la plupart du temps avec des trésoreries tendues, des fonds de roulement fragiles, des partenaires bancaires souvent peu à l'écoute des réalités et contraintes de leurs métiers.

Structures « **agiles** », les entreprises artisanales ont la capacité d'agir vite et avec pragmatisme, elles sont obligées de tenir compte des réalités du terrain, contrairement aux grosses structures qui ont multiplié des process complexes, se sont « **éloignées** » du territoire de par leur taille, de par l'éloignement et la lenteur des pouvoirs de décision. Dans les entreprises artisanales, le salarié n'est pas appréhendé comme une variable d'ajustement, il constitue au contraire la clé de l'entreprise, de sa vitalité et de sa pérennité. Pour toutes ces raisons, nombreuses sont celles qui auraient toute légitimité à se prévaloir « **acteurs responsables** » de leur territoire et à valoriser leur démarche RSE. Alors pourquoi sont-elles peu nombreuses à vouloir se reconnaître dans la RSE ?

LA RSE POUR ACTIVER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Beaucoup d'artisans préfèrent agir plutôt que de parler de leurs bonnes pratiques qu'ils considèrent comme du « **bon sens** ». Critiques sur « **tout le blabla fait autour du sujet** » ils ne voient pas l'intérêt d'en faire « **tout un plat** ». Souvent sous-traitants de grands groupes, ces chefs d'entreprise observent des écarts entre le discours et la réalité, et perçoivent la RSE comme de la communication, de l'affichage. Cette décrédibilisation liée aux excès de communication des grandes groupes tend il est



Laurent GRANSON

vrai à occulter le véritable intérêt des démarches RSE. « **La délégation Loire-Atlantique de la CMAR ne promeut pas un label. Les entreprises ont un devoir d'engagements et de transparence sur les résultats obtenus à travers un plan d'engagement comportant des actions précises et réalisables, suivi chaque année** » précise Laurent GRANSON, animateur de la formation RSE. Celle-ci porte sur l'amélioration de la performance globale, toujours perfectible quelles que soient la taille de l'entreprise et sa rentabilité. « **La formation permet de relier la RSE aux enjeux de développement durable, de démontrer l'importance de la cohérence entre l'humain, l'environnement et l'économique. Nous parlons de compétitivité, d'anticipation de la législation, d'admissibilité à des aides publiques. Nous démontrons que si certaines dimensions sont oubliées, l'entreprise peut passer à côté de cette performance. Tant que toutes les bonnes pratiques de l'entreprise ne sont pas mises en lien, cela signifie qu'elle n'a pas encore activé l'intelligence collective** » explique Cécile VACHER, du cabinet conseils VERTUEL, chargée d'animer les groupes de travail et les diagnostics individuels en entreprise. Elle accompagne le conseiller économique de la Chambre. Elle intervient à des moments clés : visite en entreprise pour les diagnostics, aide à l'élaboration des plans d'actions, validations et suivis intermédiaires. La Chambre a élaboré la formation en veillant à bien répartir les séances de travail collectif et de partage par demi-journée sur près d'un an. « **Les artisans travaillent toujours le nez dans le guidon, manquent de temps pour prendre du recul et inscrire leur projet d'entreprise dans le long terme. Avec cette formation, ils se posent et peuvent envisager autrement leur stratégie d'entreprise** » remarque Laurent GRANSON.



Cécile VACHER

« **Avec mon mari, nous avons pris cette formation comme une opportunité. Éric a toujours voulu résister à la croissance. Aujourd'hui, il se rend compte qu'il ne peut plus faire tout seul et pense à l'avenir** » témoigne Isabelle DORÉ, la femme du gérant. Responsable administrative, c'est elle qui porte le dossier RSE. En pleine crise de croissance, l'entreprise ATLANTIC MÉTAL SERVICE, basée à Grand-Champs des Fontaines doit s'agrandir, construire de nouveaux locaux et créer un poste de conducteur de travaux qui sera occupé par un salarié, désireux et capable d'assumer plus de responsabilités pour épauler le patron dans l'entreprise. Ce changement nécessitera l'embauche d'un nouveau salarié, et peut-être d'un apprenti pour compléter l'équipe. « **Éric a réalisé que l'entreprise n'était pas transmissible en l'état. Il s'est projeté dans 15 ans et a pris conscience qu'il devait faire évoluer sa stratégie. Une occasion de repenser le projet d'entreprise, de raisonner de manière plus globale et de partager nos valeurs plus concrètement avec l'ensemble de nos salariés, fournisseurs et clients. Il est important que nous puissions montrer à nos gros clients notamment que nous pouvons faire comme les grands.** »

Dans son volet social RSE, l'entreprise de métallerie - serrurerie a associé rapidement tous les salariés à sa démarche. Elle est accompagnée par l'ARACT Pays de La Loire (Action régionale pour l'amélioration des conditions de travail). L'organisme



Isabelle et Eric DORE



Atelier ATLANTIC METAL SERVICE

public intervient dans plusieurs domaines dont le volet social de la RSE. Éric et sa femme ont compris qu'en matière de Qualité de vie au travail, il était préférable d'impliquer les premiers concernés dans l'aménagement de leur futur poste de travail.

« *Les salariés sont les plus à même de dire comment adapter au mieux l'atelier et les machines.* »

Le temps d'intervention de l'ARACT étant subventionné par la Région, le coût de l'accompagnement devient supportable, même pour des petites structures. « *D'autant que nous allons effectuer nous-mêmes les aménagements* » précise Isabelle DORÉ.

LA RSE POUR DONNER DU SENS AU TRAVAIL

Nathalie GAUVRIT, chargée de mission à l'ARACT accompagne également un autre membre du groupe en formation, l'entreprise L2A, installée à Basse-Goulaine depuis 2007, représentée par Michel MECHINEAU et sa fille Sarah SELLIER. La chargée de mission de l'ARACT aide l'entreprise d'agencement qui emploie une trentaine de salariés et près de 70 sous-traitants tous corps de métiers, à mettre en place

Témoignage

Joël Fourny, Président délégation Loire-Atlantique de la CMAR

« Sur le plan commercial, les entreprises auraient tort de ne pas y aller »



« *Au début, nous pensions que la RSE était une usine à gaz qui allait être difficile à mettre en place. Dans les grandes entreprises, c'est facile, elles ont les moyens d'avoir du personnel dédié, tandis que dans les entreprises artisanales, c'est souvent sur les épaules du chef d'entreprise que repose tout ça. Pourtant, force est de constater, en assistant à quelques tables rondes sur le sujet, que les entreprises*

artisanales font ni plus ni moins la même chose que les grandes sociétés. La différence est qu'elles ne formalisent pas leurs actions. D'où l'intérêt de leur proposer ce service de formation à la RSE afin qu'elles puissent valoriser leurs démarches. Les responsables d'entreprise ne doivent pas s'inquiéter. Il ne s'agit pas de réinventer l'eau chaude et de lancer une grosse machine, mais simplement de s'appuyer sur l'existant, de mettre les entreprises artisanales en capacité d'évaluer ce qu'elles font déjà pour pouvoir le valoriser. Qu'on le veuille ou non, elles y seront obligées, surtout celles qui répondent à des marchés publics. De plus en plus de critères RSE y sont intégrés. De toute évidence, sur le plan commercial, elles auraient tort de ne pas y aller. Vraisemblablement, elles sont un certain nombre déjà à l'avoir compris. Les deux premières sessions étaient complètes et une autre session démarrera en 2016. »

le dialogue social par la nomination et la formation d'un délégué syndical et d'une suppléante. *« Son intervention est enrichissante parce qu'elle porte sur l'entreprise un regard différent. Elle nous a permis de bien définir le rôle du délégué. J'attends beaucoup de ce dernier. En tant que facilitateur, il va nous aider à anticiper les Risques Psycho Sociaux (RPS) auxquels une société comme la nôtre est exposée. Notre notoriété étant basée sur la réactivité et la capacité à faire des chantiers dans des délais très courts, les contraintes et la pression sur le personnel sont fortes. Nous sommes attachés depuis longtemps à la question du bien-être au travail, bureaux confortables, espaces de détente au partage de la création de valeur, intérêt, engagement participatif, mais nous savons qu'il reste encore à faire dans le domaine de la santé-sécurité et notamment les RPS. »* confie le Président de la SAS. Ce dernier sait combien la qualité de vie au travail participe à la performance des salariés. *« Récemment nous avons vu trop tard un jeune menuisier, hyper motivé et efficace, craquer et être arrêté 2 mois parce qu'il avait trop tiré sur la corde. Dans ces cas-là, nous nous en voulons beaucoup et nous sentons responsables. Nous voudrions éviter que ce genre de situation se reproduise. »* Et Cécile VACHER d'insister : *« Les entreprises artisanales ont cette chance d'avoir inscrit l'homme au cœur de leur projet d'entreprise. La majorité sait reconnaître sa valeur. »*

Le sociologue Christophe DEJOURS, directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action, l'a très bien décrit : *« La souffrance en entreprise vient en partie du manque de sens. L'homme a besoin de mettre de l'intelligence dans son travail. »* Chez LUDOVIC BOUGO DÉCORATION, la présentation de la démarche RSE au personnel a été bien accueillie, chacun est prêt à s'engager : *« Les salariés estiment qu'il ne peut pas y avoir deux poids deux mesures : il faut agir dans l'entreprise comme dans la sphère privé. Nous pensions mettre en place des groupes de travail. Ces derniers nous ont plutôt suggéré d'intégrer le sujet dans*

les quarts d'heure de causeries quotidiennes que nous avons mis en place avec le MASE. » Preuve de leur adhésion. *« La RSE fait du MASE, une démarche plus large, plus complète. Tous les jours, nous raccordons nos décisions à ce manuel. Grâce à la RSE, nous allons l'enrichir en y intégrant plus d'aspects humains. »*



Équipement sécurité LUDOVIC BOUGO DÉCORATION

LA RSE POUR FAVORISER UNE VISION À LONG TERME DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Pour André SOBCZAK, conseiller municipal et métropolitain, délégué à la RSE, aux PME et aux TPE, co fondateur de la plateforme RSE de Nantes Métropole, beaucoup d'acteurs sont en recherche de sens, en premier lieu les salariés.

