

# HORIZON ÉCO

L'ÉCONOMIE DU NORD-PAS DE CALAIS



ENGAGEMENT RSE DES  
ENTREPRISES RÉGIONALES

N°66. novembre. 2011

## RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : 1<sup>ER</sup> BAROMÈTRE RÉGIONAL

La **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** a fait l'objet d'un programme d'action inscrit dans la loi du 3 août 2009 relative au Grenelle de l'environnement.

Selon la définition de la Commission Européenne, la RSE consiste à intégrer, de manière volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans les activités économiques et les relations avec les parties prenantes.

Au-delà de cette définition, il semble que le concept reste peu explicite pour les entreprises. C'est ce que Réseau Alliances et la CCI de région Nord de France ont cherché à évaluer, en s'associant autour d'une enquête régionale à laquelle plus de 850 entreprises ont répondu.

Destinée à mesurer leur connaissance sur la RSE, l'enquête a également pour objectif de faire un point sur les principales actions menées, les freins rencontrés, et de mesurer le degré d'implication des entreprises de la région sur cette thématique ; l'objectif opérationnel étant de cibler au mieux les actions et démarches d'accompagnement pouvant être mises en œuvre.

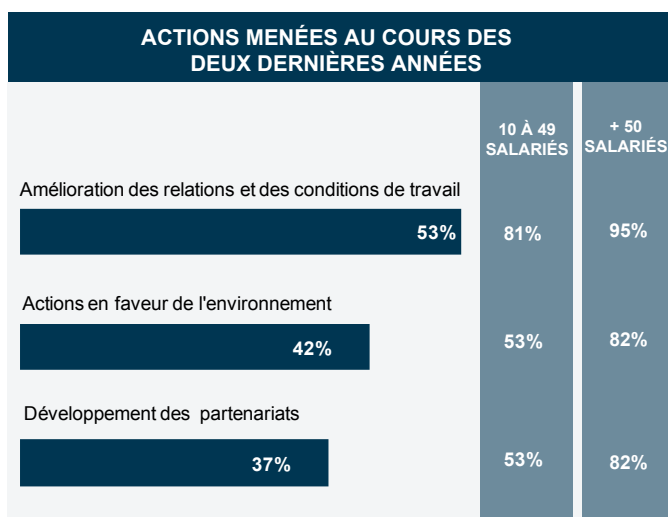
Force est de constater que la RSE est encore peu connue par les entreprises et qu'elle souffre encore de nombreux a priori.

Pourtant, les pratiques existent, plus ou moins faciles à mettre en place, plus ou moins coûteuses. L'enquête montre que les entreprises ayant investi dans la RSE en ont tiré des bénéfices dont elles sont satisfaites.

## LA RSE : UNE APPROCHE PEU CONNUE MAIS POURTANT PRÉSENTE DANS LES ENTREPRISES

Sans aborder et faire référence à la thématique de la RSE, 42% des dirigeants indiquent spontanément avoir mené au cours des 2 dernières années des actions en faveur de l'environnement, 53% dans l'amélioration des conditions de travail et 37% ont développé des partenariats avec des acteurs de leur territoire.

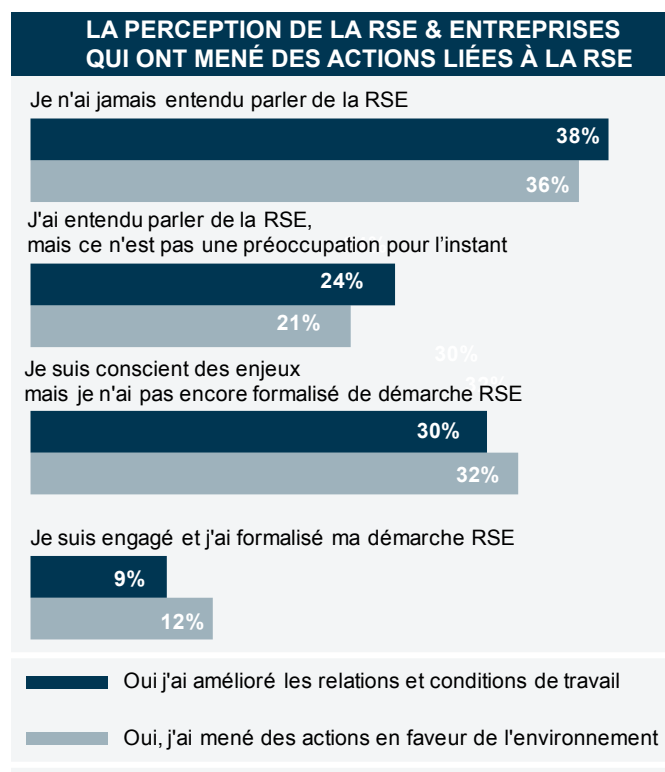
Même si cela concerne essentiellement les entreprises de taille supérieure à 10 salariés, on constate qu'au moins une des thématiques sociétale et environnementale a été mise en œuvre par les répondants.



Parmi les actions environnementales, sont majoritairement citées celles relatives à l'optimisation de la gestion des déchets (64%), à la réduction des consommations d'énergie et des matières premières (60%). Sur le volet relations et conditions de travail, les entreprises ont axé leurs priorités sur la santé et la sécurité de leurs collaborateurs (55%) et sur le dialogue social (52%).

Au global, 82% des répondants ont mené au moins une action dans ce domaine et 55% au moins 2 actions. Mais tous les chefs d'entreprise n'ont pas conscience que celles-ci appartiennent directement à la démarche RSE.

En effet, on constate que la RSE reste encore un concept que beaucoup de dirigeants ne se sont pas encore approprié (45% indiquent n'en avoir jamais entendu parler) alors même que de nombreuses actions menées au sein des entreprises entrent directement dans le champ de la RSE. Ainsi 36% des chefs d'entreprise ont mené une action en faveur de l'environnement sans jamais avoir entendu parler de RSE et 21% d'entre eux en ont entendu parler mais déclarent ne pas s'en préoccuper alors qu'ils ont mis en place une action environnementale. Le décalage entre les pratiques des entreprises et leur connaissance de la RSE est donc fort !



S'agit-il d'un problème de définition de la RSE, de notoriété, de compréhension ? On peut légitimement s'interroger au regard de ces nombreux chefs d'entreprise qui font de la RSE sans le savoir !

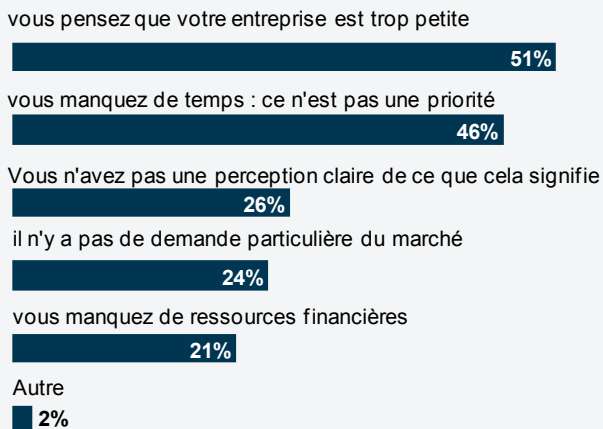
Une démarche globale de RSE implique des actions menées de front sur ses 3 piliers (l'environnemental, le social et/ou sociétal, l'économique) et s'inscrit sur le long terme. Néanmoins, on peut considérer que les entreprises déjà engagées sur au moins l'un de ces volets sont dans cette recherche de progrès, et il est d'autant plus important de les encourager par l'accompagnement.

## UNE FAUSSE IDEE : LA RSE EST L'APANAGE DES GRANDES ENTREPRISES SEULEMENT

A la question « pour quelles raisons la RSE n'est-elle pas une priorité pour vous », 51% des chefs d'entreprise répondent qu'ils estiment leur entreprise trop petite, 46% qu'ils manquent de temps. Les résultats de l'enquête viennent donc confirmer les freins psychologiques fortement présents au niveau des PME sur la RSE.

Du fait qu'elles considèrent être de taille trop modeste, les petites entreprises (moins de 10 salariés) ont plus de difficultés à mettre en œuvre des actions d'amélioration des relations/conditions de travail dans leur entreprise (41% contre 53% tous effectifs confondus), ou en faveur de l'environnement (35% contre 42%). Elles sont également moins amenées à développer des partenariats (34% contre 37%).

### LA RSE N'EST PAS UNE PRÉOCCUPATION POUR VOTRE ENTREPRISE CAR



Or, la RSE n'est pas l'apanage des grandes entreprises. Ses bénéfices sont multiples quelle que soit la taille de l'entreprise : amélioration de l'attractivité, économies à la clé par l'intégration de préoccupations environnementales, développement d'avantages concurrentiels pour décrocher de nouveaux marchés, amélioration de la motivation des salariés, innovation etc.

Autant de résultats positifs contribuant à améliorer durablement la performance de toute entreprise engagée.

La mise en place d'une démarche RSE est davantage basée sur une modification des comportements au quotidien que sur des investissements coûteux en temps et en argent. Les premières démarches, en tous cas, peuvent s'avérer simples et peu onéreuses. Pour aller plus loin, si certaines actions plus techniques peuvent, dans un second temps, nécessiter plus d'investissements, elles engendreront, à long terme, des retours très positifs.

Des bonnes pratiques existent et, si certaines ont été développées dans des entreprises de plus grande taille, il peut être possible de les transposer à l'échelle des entreprises plus petites. Ces dernières peuvent aussi mettre en place des démarches RSE qui leur sont propres. Cela est par exemple le cas de l'entreprise CVP (effectif : 20 personnes), spécialisée dans la distribution d'emballage plastiques en B to B, qui a mis en place un management participatif permettant de mieux impliquer les collaborateurs. Au-delà d'un budget de formation conséquent (6,5% de la masse salariale), l'entreprise associe les collaborateurs aux grandes décisions<sup>1</sup>.

## LA RSE : UN ENJEU À GÉOMÉTRIE VARIABLE...

¼ des chefs d'entreprise qui n'ont pas encore formalisé de démarche RSE, la considèrent pourtant comme une priorité stratégique pour leur développement.

Pour ces entreprises, l'investissement dans une telle démarche relève avant tout d'un choix personnel du dirigeant et de ses convictions (70%).

Pour 38% d'entre eux, la mise en place de la RSE au sein de leur entreprise relève d'abord de contraintes législatives ou réglementaires. Enfin pour 1/3 des répondants, la RSE permet d'améliorer l'attractivité de leur établissement.

Parmi les axes de mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises on constate des choix de court terme moins coûteux en temps et en investissements et certainement plus « visibles » par les salariés.

<sup>1</sup> Retrouvez d'autres exemples de bonnes pratiques régionales et internationales sur [www.reseau-alliances.org](http://www.reseau-alliances.org), sur [www.worldforum-lille.org](http://www.worldforum-lille.org) et sur le site du Réseau des missions environnement : [www.strategie-environnement.fr](http://www.strategie-environnement.fr)

## LA RSE EST UN ENJEU POUR VOTRE ENTREPRISE



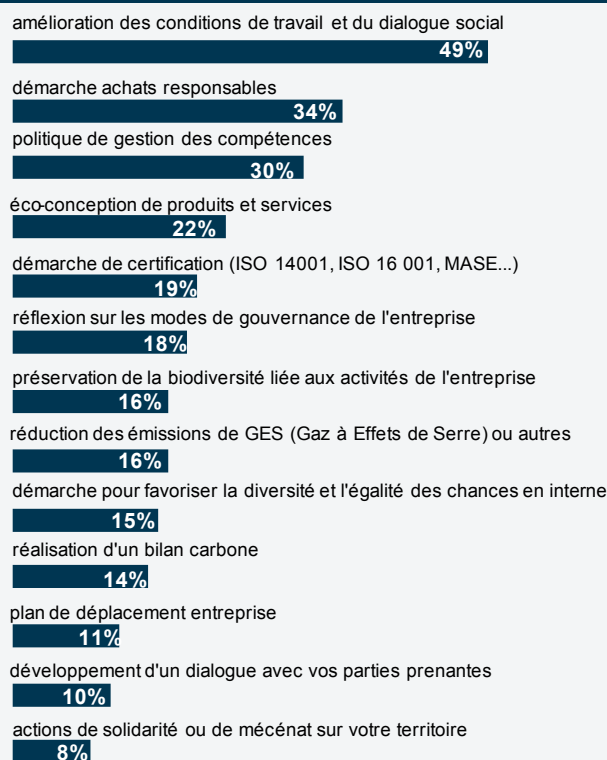
Ainsi, le volet ressources humaines est plébiscité par les dirigeants qui considèrent l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social (50% d'entre eux) et la gestion des compétences (30%) comme prioritaires.

Les démarches d'achats responsables sont aussi une autre priorité des dirigeants mais essentiellement dans les entreprises de taille plus petite et notamment des commerçants.

L'éco-conception ou les démarches de certification relèvent de processus plus complexes à mettre en œuvre et s'inscrivent davantage dans une stratégie de long terme.

Sur ce type de projet, on peut citer l'exemple de l'entreprise Pocheo (effectif : 100 personnes) qui, dans une démarche globale, a investi dans la rénovation de ses locaux pour les rendre moins énergivores (photovoltaïque, toiture végétalisée...), nécessitant un investissement plus important à la base qu'un projet classique mais permettant un remboursement 2 fois plus rapide que sur un projet classique.

## 3 ACTIONS PRIORITAIRES À METTRE EN ŒUVRE DANS LES 2 PROCHAINES ANNÉES



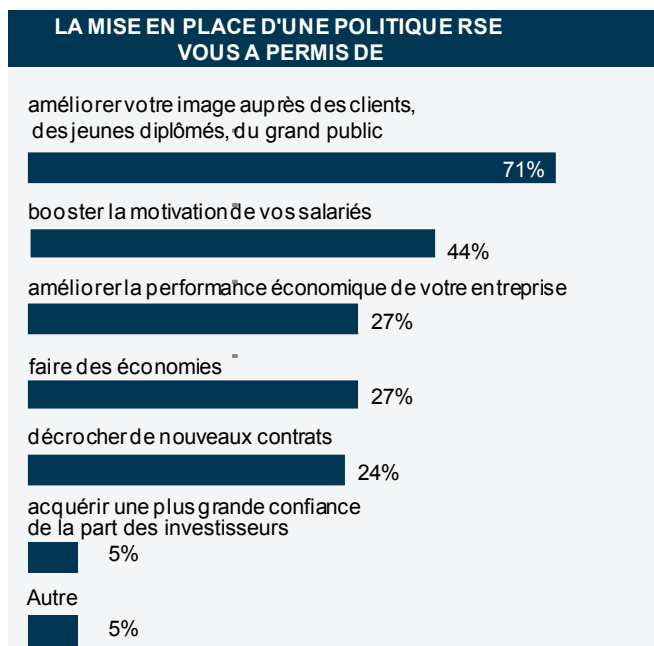
## ... QUI BÉNÉFICIE À L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE

**L'analyse des bénéfices tirés de la mise en place d'une démarche RSE montre de réels gains pour les entreprises qui souhaitent s'y engager et peuvent encourager les sceptiques ou les futurs engagés à se lancer.**

**Ainsi 71% des entreprises qui ont mis en place une politique de RSE ont amélioré l'attractivité de leur entreprise auprès de leurs clients, fournisseurs ou du grand public.** La RSE constitue donc un outil de communication différenciant pour l'entreprise et contribue à sa bonne image.

L'autre bénéfice est plutôt interne à l'entreprise avec 44% des dirigeants qui considèrent que la RSE stimule la motivation de leurs salariés. Enfin, seuls 1/4 des dirigeants considèrent la RSE comme un moyen d'améliorer la performance économique de leur entreprise.

De fait, l'ensemble des bénéfices pré-cités contribuent certainement à long terme à l'amélioration de la performance de l'entreprise.



## DES PERSPECTIVES ENCOURAGEANTES DE DIFFUSION

**7% des répondants déclarent être engagés et avoir entamé une démarche RSE.**

Ces actions déjà mises en place par les entreprises au cours des 3 dernières années sont plutôt orientées vers le social, notamment autour de l'amélioration des conditions de travail et le dialogue social.

Pour les trois années à venir, ces entreprises s'orientent vers des projets stratégiques les impliquant davantage, en touchant à la politique de gestion des compétences (38%) ou aux modes de gouvernance de l'entreprise (33%).

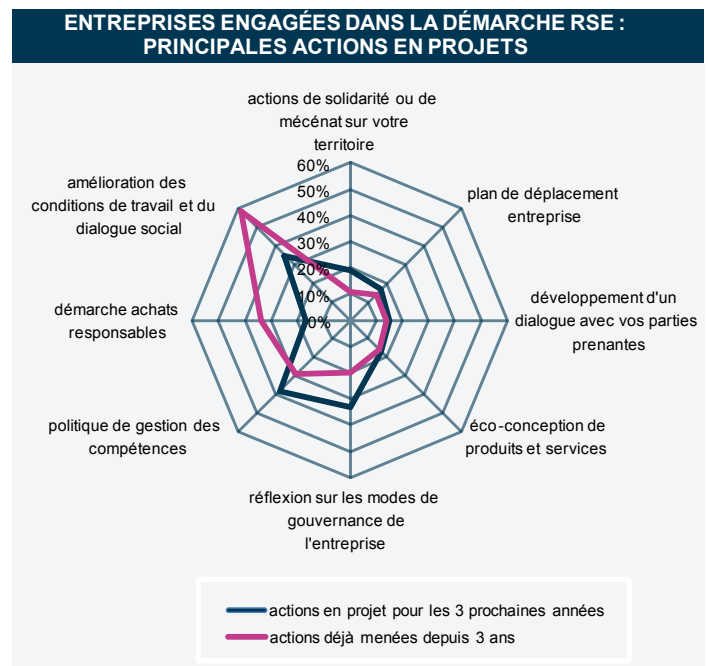
Ces entreprises ont entamé la démarche d'intégrer la RSE dans leur stratégie, montrant leur volonté de se projeter vers l'avenir. Elles sont parmi celles qui ont vu leur niveau d'activité augmenter malgré la situation économique actuelle, et qui projettent une fin d'année plutôt positive.

Parallèlement, les entreprises pour lesquelles la RSE est perçue comme un enjeu mais qui n'ont pas encore entamé de démarche, s'orientent naturellement vers l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social. Cette orientation s'explique par le fait qu'elle implique directement les salariés et apporte une valeur ajoutée immédiatement perceptible.

Cependant, dans le contexte actuel d'une conjoncture tendue et de manque de visibilité, la RSE peut alors paraître comme une démarche non prioritaire. Or, elle peut également être envisagée comme une source d'économie de moyens et un levier de croissance, par des économies d'énergie par exemple ou encore des modes d'organisation au quotidien améliorant l'image de l'entreprise.

Il est donc nécessaire de proposer des niveaux d'accompagnement en phase avec l'avancement de l'entreprise dans la démarche RSE.

La solution pourrait être, pour les entreprises en démarrage, de tendre plutôt vers l'allocation d'un expert qui pourra suivre le projet, poser les bons jalons, apporter de la structure à la démarche. En revanche, sur les actions plus avancées et de plus longue portée, l'accompagnement financier pourrait être le plus adapté.





CLAUDE LENGLET

## «REGARD DE L'EXPERT»

Une des premières questions venant à l'esprit à la lecture de cette enquête est : faisons-nous de la RSE sans le savoir, un peu comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans s'en rendre compte ? La tentation de l'affirmer est **d'autant plus grande qu'aujourd'hui le concept de RSE va, selon les auteurs, recouvrir des concepts différents** car il ne fait pas encore l'objet d'une définition universelle. La nécessité de faire des économies d'énergie, d'avoir une attitude moins prédatrice envers la planète... va inciter le dirigeant et ses parties prenantes à mener des actions «vertueuses», mais ce n'est pas pour autant que ceci s'inscrira dans une démarche RSE globale, ou que ces actions rentreront réellement dans le champ de la RSE.

**La RSE implique notamment la transparence des actes et de leurs conséquences, et suppose de rendre compte de la façon dont on a rempli ses engagements.** A cet égard, définir avec précision le concept de RSE et mieux le faire connaître aujourd'hui semble primordial.

Les (toutes) petites entreprises hésitent à s'y engager, ce qui n'est pas vraiment surprenant. Leurs dirigeants sont souvent confrontés à la nécessité de consacrer toutes leurs forces au «core business» de façon à assurer la simple survie financière de l'entreprise. Dès lors, il leur est difficile de «sortir la tête de l'eau» pour s'investir dans une démarche plus axée sur le moyen, voire le long terme. **Proposer en exemple des bonnes pratiques simples à mettre en œuvre, accessibles et adaptées aux PME peut leur permettre de bâtir une**

**démarche progressive.** Cela sera d'autant plus facile si ces pratiques font partie d'un ensemble structuré.

Ce que nous dit aussi ce sondage c'est qu'une **démarche RSE est le plus souvent le fruit d'un choix personnel, d'une conviction du dirigeant.** C'est une bonne chose mais cela montre aussi le faible niveau d'intégration d'une démarche encore très nouvelle.

Ce constat se trouve renforcé par les actions prioritaires retenues pour une mise en œuvre prochaine. Arrive ainsi en tête de liste l'amélioration des conditions de travail et du dialogue social : un sujet qui n'est pas vraiment nouveau et fait tout simplement partie du travail du chef d'entreprise. **On est donc encore bien loin du concept de RSE 2.0 tel que proposé par Elisabeth Laville<sup>1</sup> dans lequel c'est la finalité même de l'entreprise qui est impactée.**

La dernière question est adressée à ceux qui ont mis en place une politique RSE : une écrasante majorité cite comme avantage l'amélioration de l'image puis la motivation des salariés. Points très positifs, pourtant force est de constater que ces résultats avancés touchent davantage l'image de l'entreprise et son quotidien que sa vision long terme ou la fabrique d'une nouvelle forme d'entreprise répondant mieux aux enjeux de demain.

### Alors que conclure ?

**1/ D'abord qu'il y a urgence à donner une définition plus précise au concept de RSE global, supporté par des caractéristiques «binaires» donc non discutables.** Par exemple, oui ou non l'entreprise a-t-elle dans les trois domaines humains, économiques et environnementaux fait des choix qui vont au-delà de ses obligations légales et réglementaires ? Ou encore, oui ou non, l'entreprise a-t-elle analysé l'empreinte environnementale de ses produits et mené

des actions permettant de la réduire en tendant vers l'impact 0 ? Ayant ainsi mieux cerné les enjeux, la réalisation d'un tableau de bord à partir d'indicateurs simples et adaptés sera facilitée.

**2/ Ensuite, que la démarche RSE est un acte profondément personnel qui impacte l'activité professionnelle, ce qui en fait à la fois l'originalité et la qualité.** C'est parce qu'elle résulte d'une réflexion personnelle ou a minima de la conscience d'un devoir envers le futur que la RSE se distingue des autres choix de management. **Sa force ? Elle procède d'une vision humaine et fédératrice qui peut être un puissant levier de changement pour mieux répondre aux enjeux d'un futur complexe et instable.** Mais c'est aussi sa faiblesse car elle nécessite un niveau de compréhension et de dépassement du quotidien qui va imposer de gravir une marche, dans un processus où il sera difficile d'éviter une étape de rupture ou de discontinuité.

**3/ Enfin, pour les TPE/PME, qu'il y a certainement encore à tracer le chemin logique qui va permettre à l'entreprise et ses parties prenantes de mener à bien cette mutation de la façon la plus harmonieuse possible.** Cette dernière proposition, intimement liée aux deux précédentes, s'accorde avec le grand défi qui s'impose chaque jour un peu plus à nous : la mise en pratique de l'ensemble des concepts du développement durable au quotidien et dans la vision long terme de l'entreprise.

**Claude Lenglet,**

Directeur Scientifique de Rabot Dutilleul  
Membre du World Forum Lille Institute

<sup>1</sup> «L'ENTREPRISE VERTE» ELISABETH LAVILLE, CHAP.3 AU-DELÀ DES CONTRAINTES, «LA RSE 2.0»

### MÉTHODOLOGIE :

Enquête administrée conjointement par les CCI de la région et le Réseau Alliances auprès de 18 600 entreprises du Nord-Pas de Calais, entre le 26 septembre et le 9 octobre 2011. Plus de 850 entreprises ont répondu à cette enquête. Analyse réalisée par Annabelle GRAVE, Grégory STANISLAWSKI, Alice PIETRONIEC et Frédérique LAMOUREUX, en collaboration avec Hubert DELEARDE et Ariane DUMAS.

Retrouvez ce document et l'ensemble des documents de la CCI de région Nord de France sur [www.norddefrance.cci.fr](http://www.norddefrance.cci.fr). Retrouvez également ce document sur [www.reseau-alliances.org](http://www.reseau-alliances.org) et lors du World Forum Lille 2011. Pour aller plus loin : [www.strategie-environnement.fr](http://www.strategie-environnement.fr) et [www.initiativesdd.org](http://www.initiativesdd.org)

### CONTACTS :

**Réseau Alliances :**  
[alliances@reseau-alliances.org](mailto:alliances@reseau-alliances.org) T. 03 20 99 45 17  
**CCI de région Nord de France :**  
[a.dumas@nordpasdecalais.cci.fr](mailto:a.dumas@nordpasdecalais.cci.fr) T.03.20.63.68.08  
[a.grave@nordpasdecalais.cci.fr](mailto:a.grave@nordpasdecalais.cci.fr) T..03.20.63.79.75



CCI DE RÉGION NORD DE FRANCE  
2, Palais de la Bourse - BP 500 - 59001 LILLE cedex  
[www.norddefrance.cci.fr](http://www.norddefrance.cci.fr)

